

Προσέλευση Προσωπικού

«Η Περίπτωση Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας»

30/11/2013

Παναγιώτης Δ. Γουρνάκης
Α.Μ.: 5268



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	3
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	4
1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	4
1.2 Τι είναι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	6
1.3 Η Οργάνωση της Διεύθυνσης ή του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	8
1.4 Η έννοια της Προσέλκυσης – Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού	9
Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση.....	10
2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Περιγραφή - Προδιαγραφές Εργασίας	10
2.3 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού	13
2.3.1 Πηγές και τρόποι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.....	14
2.4 Διαδικασία Επιλογής.....	21
2.4.1 Ευθύνες για την Επιλογή Υποψηφίων.....	21
2.4.2 Βήματα - Ενέργειες Επιλογής.....	21
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογική Προσέγγιση	34
3.1 Διαδικασία συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου	34
3.2 Επιλογή Δείγματος	35
3.3 Παρουσίαση Ερωτηματολογίων	36
3.3.1 «Διαβαθμισμένο Κλειστού Τύπου»	36
3.3.2 «Κλειστού Τύπου Δύο Εναλλακτικών Επιλογών»	37
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Ερωτηματολογίων	38
4.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	38
4.2 Προσέλκυση Προσωπικού	42
4.3 Επιλογή Προσωπικού.....	59
4.4 Κίνητρα για την παραμονή στις θέσεις εργασίας	75
Κεφάλαιο 5 : Γενικό Συμπέρασμα – Επίλογος	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη κοινωνία, και με τη μεγάλη ύφεση να περιτριγυρίζει την παγκόσμια οικονομία, οι επιχειρήσεις καλούνται με ποικίλους τρόπους και όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά να καλύψουν, είτε υπάρχουσες είτε μελλοντικές ανάγκες για προσωπικό. Λόγω της ανεργίας που πλήττει τη χώρα μας, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη ζήτηση για θέσεις εργασίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν από μια πληθώρα επιλογών, και με τον κατά προτίμηση πληρέστερο τρόπο αξιολόγησης, τα άτομα εκείνα που θα καλύψουν με τις καλύτερες προϋποθέσεις την όποια κενή θέση εργασίας.

Στόχος της εργασίας, που θα αναπτυχθεί παρακάτω, είναι πως μια εταιρεία του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας μπορεί να καταφέρει να προσελκύσει προσωπικό και να επιλέξει τους σωστούς σύμφωνα με τους υπάλληλους που στελεχώνουν εταιρείες αυτού του τύπου, όπως και μια αξιολόγηση των στοιχείων που θα πρέπει να δηλώνει η εκάστοτε εταιρεία για την κενή θέση εργασίας που θα προκηρύξει.

Οι πληροφορίες που θα τεθούν υπό αξιολόγηση και θα σχολιαστούν, κατά τη θέσπιση του θεωρητικού μας, όπως, και ερευνητικού μας πλαισίου, συλλέχτηκαν από ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν υπάλληλοι κινητής τηλεφωνίας. Αυτός είναι και ο λόγος, ο οποίος η εργασία μας εξατομικεύεται ως προς το σημείο των κινητών τηλεπικοινωνιών.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η διοίκηση γενικά, αλλά και ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού, ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό. Κινούμενοι όμως προς αυτή την κατεύθυνση δημιουργήθηκε η ανάγκη για καταμερισμό ρόλων και καθηκόντων, καθώς και για καθορισμό των αμοιβών. Οι αποφάσεις αυτές, αποτελούν λοιπόν το αντικείμενο της διοίκησης.

Ως επιστήμη, όμως, και ως οργανωμένη δραστηριότητα η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίστηκε μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Ο Φρέντερικ Ταίλντορ, μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, έκανε μελέτες «χρονο-κινησιο-μετρίας», οι οποίες έδειξαν ποιος είναι ο «καλύτερος» τρόπος για να εκτελείται μία εργασία. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους (τουλάχιστον στην αρχή). Δημιουργήθηκε τότε το κίνημα της **Επιστημονικής Διοίκησης**, που προσπάθησε να διατυπώσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ο έλεγχος των εργαζομένων κ.ά.

Την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά Τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές.

Κατά τη δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η **Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων**. Αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση κλπ. Έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή στην ανάγκη για συντροφικότητα και για καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Υποστήριξε ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Επηρεασμένες από τη Σχολή αυτή, αλλά και από το γενικότερο κλίμα της εποχής, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζόμενους άρχισε να γίνεται πιο ουσιαστική. Θεσπίστηκαν κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές (π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή).

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των **Επιστημών της Συμπεριφοράς**. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζόμενους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις;

Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους-πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι

τις εργασιακές σχέσεις (δηλαδή τον συνδικαλισμό). Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, η **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο» και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Πιστεύει ότι πρέπει:

- ✓ Να υπάρχει **αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων**, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών.
- ✓ Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται **αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης**.
- ✓ Η **πολιτική** σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα **συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους** της επιχείρησης, δηλαδή με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για την πορεία της και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.
- ✓ Να υπάρχει ισχυρή **οργανωτική παιδεία**, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ακόμη, να υπάρχουν κάποιοι **άγραφοι κανόνες** που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί την επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρεί ότι το Τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μία υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μία υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό.

Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει & εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση & ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς ή επιχειρήσεις.

Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης & της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Δίνει έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι πρακτικές της Διοίκησης ΑΠ είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική.
- Η Διοίκηση ΑΠ βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας & κοινωνικής δικαιοσύνης.

1.1 Σύνομη Ιστορική Αναδρομή, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Δρ. Γιάννης Χατζηκιάν

1.2 Τι είναι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Σ' ένα λοιπόν διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί (από πλευράς επιχείρησης) ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες, κ.ά.) να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Για να γίνει αυτό, πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως: Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε; Ποιές τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψής τους πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; Τι είδους και πόση αμοιβή θα πρέπει να τους καταβάλλεται; Πώς και ποιος αξιολογεί την απόδοσή τους;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της Διοικήσεως Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία είναι βεβαίως τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Άρα, ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να εφαρμοστούν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Ονομαστικά, οι ενέργειες αυτές είναι:

1. **Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων**, ο οποίος αποτελεί ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα. Σκοπός είναι η διερεύνηση της αγοράς εργασίας, των αναγκών της επιχείρησης και της κινητικότητας του προσωπικού.
2. **Ανάλυση εργασίας**. Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματιστεί, με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας που σημαίνει: α) Την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και β) Το σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.
3. **Η Προσέλκυση και Επιλογή** ικανού και κατάλληλου **Ανθρώπινου Δυναμικού**, λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

4. **Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Προσωπικού**, που περιλαμβάνει τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, την επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, τον συντονισμό όλης της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τον προσδιορισμό του κόστους.
5. **Η Αμοιβή των εργαζομένων**, εφαρμόζοντας σύγχρονα συστήματα αμοιβών και κινήτρων, βάσει των εκθέσεων αξιολόγησης, του ύψους των αμοιβών της αγοράς εργασίας, αλλά και της ειδικής αξίας που έχει η κάθε θέση εργασίας.
6. **Η Αξιολόγηση της απόδοσης των Εργαζομένων**, η οποία γίνεται μετά από επιλογή των κατάλληλων μεθόδων, αξιολογητών και διαδικασιών. Με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του εργαζομένου, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές.
7. **Η Προστασία των Εργαζομένων**, με την εφαρμογή συστημάτων Υγιεινής και Ασφάλειας, μέσα από πληροφόρηση και κατάλληλη εκπαίδευση των ενδιαφερομένων αλλά και μέσα από πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.
8. **Η Διαπραγμάτευση των Εργασιακών Σχέσεων** για μια σειρά θεμάτων, όπως είναι το ύψος των αμοιβών, η νοσοκομειακή περίθαλψη, οι ειδικές παροχές, οι άδειες κ.λπ. Επίσης, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καλείται να διευθετήσει οποιαδήποτε εργασιακή διαφορά μεταξύ της Ανώτατης Διοίκησης με τους εργαζομένους.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, αν κατά τη διαδικασία επιλογής προσληφθούν οι πλέον κατάλληλοι, για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αυτό θα μειώσει την ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευσή τους. Αντιστρόφως, αν μια επιχείρηση παρέχει συστηματική, συχνή και υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, αυτό αντισταθμίζει, ως ένα βαθμό, την αναποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής. Είναι προφανές, ότι ο έγκαιρος και ορθός προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης, ενώ η αναποτελεσματικότητα του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής, για παράδειγμα, επηρεάζει την επιτυχία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.

Για να τονιστεί το αλληλένδετο εργασιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Κάθε μεταβολή σ' ένα από αυτά τα υποσυστήματα (ή σε στοιχεία αυτών) επηρεάζει τη λειτουργία και αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, θεωρούμενη σαν ένα ανοικτό σύστημα, δέχεται εισροές (ανθρώπινους πόρους), επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού περιβάλλοντος και με τις κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων εκροών – στόχων, όπως ποσοτική και ποιοτική απόδοση από τους εργαζομένους, θετικό εργασιακό κλίμα, υψηλό επίπεδο παρακίνησης.

Όπως φαίνεται η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίησή τους, είτε αυτοί αποτελούν την Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, είτε είναι γραμμικά στελέχη (κυρίως), αλλά και επιτελικά.

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή, σελ. 18-20 , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Εκδόσεις Interbooks

1.3 Η Οργάνωση της Διεύθυνσης ή του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Είναι αυτονόητο ότι για να ανταπεξέλθει το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο ρόλο του, απαραίτητο είναι να αποφασίζεται καταρχάς αν η πολιτική για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων θα είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή της Διοίκησης (με τον τρόπο αυτό ορίζεται το επίπεδο της λήψης αποφάσεων). Από την άλλη, καλό είναι να καθορίζεται και ο υπεύθυνος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς η εν λόγω Διεύθυνση αφορά σε όλο το προσωπικό μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα πρέπει να καθορίζεται και η δομή που θα έχει η Διεύθυνση ή το Τμήμα.

Η δομή εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης. Σε μικρές επιχειρήσεις (ως 100 άτομα) υπάρχει απλώς ένα στέλεχος που είναι υπεύθυνο για τις διαδικασίες τις σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (πάνω από 150 άτομα) δημιουργείται συνήθως ένα ειδικό Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, στελεχωμένο με εξειδικευμένα άτομα. Στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, ενώ στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις το ανθρώπινο δυναμικό διοικείται σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης.

1.4 Η έννοια της Προσέλκυσης – Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο πλαίσιο της θεώρησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως σημαντικού παράγοντα για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση και επιλογή ικανών υποψηφίων, ενώ επενδύουν στη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξή τους.

Στη γενική διαδικασία εύρεσης από την αγορά εργασίας ανθρώπων με κατάλληλες δεξιότητες και κατάλληλη εμπειρία, γίνεται πρώτα η στρατολόγηση και στη συνέχεια ακολουθεί η επιλογή. Στόχος της στρατολόγησης είναι η εύρεση πιθανών υποψηφίων και η προσέλκυσή τους στην επιχείρηση. Στόχος της επιλογής είναι να ξεχωρίσουν οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι και να πειστούν ότι είναι προς το συμφέρον τους να προσχωρήσουν στην επιχείρηση. Ακόμη και σε περιόδους υψηλής ανεργίας η επιλογή είναι κατά πολύ, μια διαδικασία διπλής κατεύθυνσης - ο υποψήφιος αξιολογεί την οργάνωση, ακριβώς όπως η οργάνωση τον αξιολογεί.

Προκειμένου να εξασφαλισθεί η αξιοκρατική και επιτυχημένη αξιολόγηση των υποψηφίων, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ακριβείς και αντικειμενικές μεθόδους που στοχεύουν στη διερεύνηση ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Ο κύριος στόχος της επιλογής επομένως είναι, να είναι σε θέση οι επιχειρήσεις να υποβάλλουν μια αποδεκτή προσφορά στον υποψήφιο, που όπως προκύπτει από τις πληροφορίες που συλλέγονται για το άτομό του, είναι ο καταλληλότερος για την εν λόγω εργασία.

Στη συνέχεια θα μελετηθεί εκτενώς η μεθοδολογία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού σε θεωρητική βάση, αλλά και σε συνδυασμό με τις περιπτώσεις μελέτης, όπου θα ερευνηθούν σε επιχειρήσεις του κλάδου της τηλεπικοινωνίας, οι πρακτικές που αυτές ακολουθούν σχετικά με το ζήτημα της πρόσληψης νέου εργατικού δυναμικού.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα πραγματοποιηθεί η καταγραφή των πιο σημαντικών προσεγγίσεων, μεθόδων και χρηστικών εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις και θεωρούνται αρκετά αποτελεσματικά για τη στελέχωση τους με ιδανικούς υποψηφίους. Σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία, εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης αποτελούν η προσέλκυση, ο εντοπισμός και η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων και στελεχών. Βασικός στόχος είναι λοιπόν, να γίνουν κατανοητά όλα τα στάδια για μια αντικειμενική και αποτελεσματική πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου.

Η κάλυψη θέσεων σε μια επιχείρηση επιτυγχάνεται όταν γνωρίσει κανείς τι έργο εκτελείται σε κάθε θέση εργασίας και τι προσόντα απαιτείται να έχει ο υποψήφιος φορέας αυτής. Η προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια ορθολογική διαδικασία, η τεχνική της οποίας περιλαμβάνει συγκεκριμένα και ελεγχόμενα στάδια, όπως η απόφαση περί εσωτερικής ή εξωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, η γνωστοποίηση της κενής θέσης εργασίας, η δημοσίευση αγγελίας, η αξιολόγηση του βιογραφικού του υποψηφίου, η διενέργεια συνέντευξης και η τελική επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου.

Στο παρακάτω κομμάτι θα παρουσιαστούν αναλυτικά όλα τα παραπάνω στάδια επιλογής και προσέλκυσης προσωπικού.

2.2 Περιγραφή - Προδιαγραφές Εργασίας

Κατά τη διαδικασία πρόσληψης σκοπό δεν αποτελεί μόνο η αξιολόγηση των υποψηφίων, αλλά και η περιγραφή της εργασίας ώστε να αξιολογήσουν οι ίδιοι εάν τους ταιριάζει. Η περιγραφή της εργασίας και οι προδιαγραφές των υποψηφίων αποτελούν σύνολα πληροφοριών που εξυπηρετούν εκτός από τους ίδιους τους εργαζόμενους και τους υποψηφίους για να γνωρίζουν ποιο είναι το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και τι προσόντα απαιτούνται. Συνεπώς πολύ σημαντικό είναι, προτού ξεκινήσει την αναζήτηση του κατάλληλου υποψηφίου για μια θέση εργασίας, μία επιχείρηση, να προσδιοριστούν επακριβώς οι δεξιότητες και η εμπειρία που αυτή απαιτεί. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή περιγραφή και τον προσεκτικό ορισμό της προδιαγραφής της κενής θέσης εργασίας.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας χρησιμεύει ως χάρτης πορείας και ως πυξίδα για την κατεύθυνση που κάθε εργαζόμενος οφείλει να έχει ως προς την εκτέλεση του έργου του. Περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια όλο το περιεχόμενο και το εύρος του έργου που πρέπει να εκτελείται από τον κάτοχο της θέσης. Συμπεραίνει λοιπόν κανείς ότι η περιγραφή της θέσης εργασίας αποτελεί μια ευκαιρία προκειμένου να δοθεί στον υποψήφιο εργαζόμενο η κατεύθυνση της εταιρείας. Η σύνταξη μιας ακριβούς θέσης εργασίας παρέχει σωστές πληροφορίες και οδηγεί σε ικανοποιητική πρόσληψη και αποφυγή παρανοήσεων. Περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- 1) Τον τίτλο της θέσης
- 2) Το επίπεδο του μισθού εργασίας
- 3) Τον τίτλο της αμέσως ανώτερης εργασίας
- 4) Τον αριθμό των υφισταμένων
- 5) Τον γενικό σκοπό της εργασίας
- 6) Τη θέση στην ιεραρχική κλίμακα
- 7) Τις πρωταρχικές υπευθυνότητες της εργασίας
- 8) Μια λίστα των βασικών καθηκόντων και δραστηριοτήτων
- 9) Τα όρια της εξουσίας
- 10) Λεπτομέρειες όρων πρόσληψης, συμπεριλαμβανομένων συνθηκών εργασίας
- 11) Την τοποθεσία της εργασίας

Στις περισσότερες επιχειρήσεις αυτές οι πληροφορίες περιλαμβάνονται σε ένα επίσημο έγγραφο, που ολοκληρώνεται μετά από την ανάλυση της εργασίας. Οι **προδιαγραφές υποψηφίων** ή οι **προδιαγραφές προσωπικού**, όπως συχνά ονομάζονται, είναι το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των προσωπικών χαρακτηριστικών, που απαιτούνται από τον υποψήφιο της θέσης εργασίας, ώστε να την πραγματοποιήσουν με την μέγιστη αποδεκτή απόδοση. Αυτό είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της διαδικασίας πρόσληψης, επειδή καθορίζει τα πρότυπα με βάση τα οποία μπορούν να εξεταστούν οι υποψήφιοι στη φάση της συνέντευξης.

Υπάρχουν δύο πολύ γνωστές ταξινομήσεις για τις προδιαγραφές υποψηφίων:

1. Το **Σχέδιο των Επτά Σημείων (Seven-Point Plan)**, που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Rodger του Εθνικού Ινστιτούτου της Βιομηχανικής Ψυχολογίας στη δεκαετία του '50.

2. Το **Σχέδιο των Πέντε Σημείων (Five-Point Plan)**, που παράχθηκε από τον J. Munro Fraser τον ίδιο περίπου χρόνο

Σχέδιο των Επτά Σημείων (Seven-Point Plan) (A. Rodger)	Σχέδιο των Πέντε Σημείων (Five-Point Plan) (J. Munro Fraser)
1. Φυσική σύνθεση (Physical make up)	1. Επίδραση στους άλλους
2. Επιτεύξεις	2. Επίκτητα προσόντα
3. Γενική νοημοσύνη	3. Έμφυτες δυνατότητες
4. Εξειδικευμένες ικανότητες	4. Κίνητρα
5. Ενδιαφέροντα	5. Ρύθμιση (Adjustment)
6. Διάθεση	
7. Περιστάσεις	

Παρότι φαινομενικά υπάρχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα μεταξύ των δύο ταξινομήσεων, στην πράξη το **Σχέδιο Επτά-Σημείων** τείνει να είναι πιο δημοφιλές, και μεμονωμένες εταιρίες συχνά στηρίζουν τις προδιαγραφές του προσωπικού τους σε αυτό. Η μορφή του επίσημου σχεδιαγράμματος για τις προδιαγραφές επιτρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των σημείων που είναι **ουσιαστικά**, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις εργασίας και εκείνων που είναι επιθυμητά, αλλά **μη ουσιαστικά** για την επαρκή απόδοση.

Σε περιπτώσεις όπου καταρτίζεται μια περιορισμένη προδιαγραφή, δηλαδή όπου η έμφαση δίνεται στις ουσιαστικές απαιτήσεις της εργασίας, η αγορά εργασίας «τέμνεται» αποτελεσματικά, και η ανταπόκριση των υποψηφίων είναι περισσότερο εξειδικευμένη. Όπου καταρτίζεται μια χαλαρή προδιαγραφή, η έμφαση δίνεται περισσότερο σε αυτό που είναι επιθυμητό απ' ό,τι σε αυτό που είναι ουσιαστικό και η ανταπόκριση τείνει να είναι αναλογικά μεγαλύτερη. Όταν το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό είναι άφθονο, οι προδιαγραφές τείνουν να είναι περιορισμένες, ενώ συμβαίνει το αντίθετο όταν είναι περίοδος έλλειψης εργατικού δυναμικού.

Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας μπορούν να καταγραφούν σε ξεχωριστό έντυπο ή να συμπεριληφθούν ενιαία στο έντυπο της περιγραφής της θέσης εργασίας και αναφέρονται ως απαιτήσεις, απαραίτητα προσόντα, κριτήρια επιλογής ή προϋποθέσεις. Ορθό είναι η σύνταξη της προδιαγραφής της θέσης εργασίας να είναι κατά το δυνατόν ακριβής, δηλαδή να καθορίζεται επακριβώς τι είναι επιθυμητό και τι απαραίτητο, για διευκόλυνση στην αξιολόγηση των υποψηφίων.

2.3 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ύστερα από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας μεταφερόμαστε στην προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού. Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων σχετικά με τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ικανότητές τους, ούτως ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της εκάστοτε κενής θέσης εργασίας.

Η προσέλκυση των υποψηφίων μπορεί συχνά να είναι ευκολότερη από την επιλογή του κατάλληλου, ιδιαίτερα σε εποχή που υπάρχει έλλειψη κενών θέσεων εργασίας. Καθώς όμως πολλοί τομείς απαιτούν συγκεκριμένη εκπαίδευση ή/και κατάρτιση, θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα με σκοπό την εκδήλωση ενδιαφέροντος μόνο από κατάλληλα άτομα.

Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος, είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Για να επιτευχθεί όμως χρειάζεται οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης να επιτύχουν δύο, λειτουργικού χαρακτήρα, υποστόχους:

1. Γνωστοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.
2. Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, η οποία βοηθά τους υποψηφίους να αποφασίσουν ευκολότερα αν η εργασία, η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους. Από την άλλη πλευρά οι υπεύθυνοι προσέλκυσης πρέπει να αποφύγουν να δώσουν ανακριβή ή αναληθή στοιχεία ή και να παρουσιάσουν ψευδείς ευκαιρίες για να κάνουν τη θέση πιο ελκυστική (στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων).

Όλοι οι δυνητικοί υποψήφιοι τους οποίους η επιχείρηση θα μπορούσε να προσεγγίσει σε τοπικό, εθνικό ή και διεθνές επίπεδο (αν χρησιμοποιούσε όλες τις μεθόδους προσέλκυσης) αποτελούν τον **πληθυσμό του υποψήφιου εργατικού δυναμικού**. Αυτός ο πληθυσμός μειώνεται όταν η επιχείρηση αποφασίζει να εφαρμόσει μία συγκεκριμένη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων για προσέλκυση. Το υποσύνολο που προκύπτει αποτελεί τον **πληθυσμό των δυνητικών υποψηφίων** και είναι κάθε φορά διαφορετικό, ανάλογα με τη μέθοδο προσέλκυσης που χρησιμοποιείται, το μήνυμα προσέλκυσης (τι και πώς διατυπώνεται ανάλογα με την προσφερόμενη θέση εργασίας), τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Όσοι από τους δυνητικά υποψήφιους υποβάλλουν αίτηση και κριθούν, αρχικά, κατάλληλοι για επιλογή αποτελούν τον **πληθυσμό των τελικών υποψηφίων**.

2.3.1 Πηγές και τρόποι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού

Για τον τρόπο προσέλκυσης ιδανικών υποψηφίων και τη σωστή κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, υπάρχουν οι εξής δύο βασικοί τρόποι. Πρώτον, υπάρχει η **Εσωτερική Προσέλκυση** με την αξιοποίηση και αναβάθμιση του υπάρχοντος προσωπικού και δεύτερον, η **Εξωτερική Προσέλκυση** μέσω πηγών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όπως είναι λογικό και οι δύο προαναφερόμενοι τρόποι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού έχουν πλεονεκτήματα όπως και μειονεκτήματα. Αυτό όμως που είναι πιο επικερδές για τις επιχειρήσεις είναι ένας συνδυασμός ο οποίος τις βοηθά να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

2.3.1.1 Η Εσωτερική Προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια πολύ μεγάλη απόφαση για την επιχείρηση είναι η υιοθέτηση πολιτικής εσωτερικής κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας που έχουν εντοπιστεί από την ανάλυση εργασίας και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αρκετές επιχειρήσεις προτιμούν την εσωτερική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, το οποίο αποδεδειγμένα έχει ικανότητες, γνώσεις και προσωπικότητα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες κάλυψης της κενής θέσης, παρά την προσέλκυση από εξωτερικές πηγές άντλησης ανθρώπινου δυναμικού και ανακοινώνουν τις κενές θέσεις πρώτα εσωτερικά. Ίσως είναι ευκολότερες οι συνεντεύξεις με ενδοεταιρικούς υποψηφίους, επειδή γνωρίζουν ήδη την εταιρεία και την εργασιακή της πολιτική.

Πρόκειται για εσωτερική αξιοποίηση και ανάπτυξη, δηλαδή για εσωτερική προαγωγή ή εσωτερική μετάθεση του υπάρχοντος προσωπικού της επιχείρησης, βάσει της αξιολόγησης που διενεργεί ετησίως, βασιζόμενη στις ιδιαιτερότητες και στα προσόντα που απαιτούνται για την ορθή στελέχωση του κάθε τμήματος.

Τρόποι Εσωτερικής Προσέλκυσης

Πίνακας ανακοινώσεων, εκδόσεις της επιχείρησης και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Οι κενές θέσεις εργασίας, σε πρώτη φάση, μπορούν να γνωστοποιηθούν στους εργαζόμενους της εταιρείας μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, αλλά και μέσω κάποιας σχετικής αγγελίας στο περιοδικό ή γενικότερα σε κάποιο έντυπο της επιχείρησης. Επίσης, η γνωστοποίηση μπορεί να γίνει μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος στις προσωπικές ή υπηρεσιακές ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εργαζομένων. Σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί να γίνει και μέσω επιστολής, που διανέμεται στις θυρίδες των εργαζομένων (1). Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές. Οι «εσωτερικοί» υποψήφιοι που θα απορριφθούν θα πρέπει να πληροφορούνται επαρκώς τους λόγους για τους οποίους απορρίφθηκαν.

Τήρηση βάσεων δεδομένων

Πρόκειται για ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της (εν ενεργεία ή αποχωρήσαντα) καταγράφονται τα προσόντα του, οι γνώσεις του, οι δεξιότητές του, οι επιτυχίες του στην επίτευξη στόχων, τα χαρακτηριστικά του, οι αδυναμίες του, η ικανότητα χειρισμού των ανθρώπινων σχέσεων, η συναδελφικότητα, η συμμετοχή στα κοινά, η ανάληψη πρωτοβουλιών, οι προτιμήσεις και οι περιορισμοί του κλπ. Με τη χρήση λοιπόν, του κατάλληλου λογισμικού, όταν δημιουργείται κάποια κενή θέση εργασίας, εισάγονται τα χαρακτηριστικά και τα πρότυπα που θεωρούνται απαραίτητα για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της θέσης, και ζητούνται αυτόματα τα ονόματα και τα στοιχεία των εργαζομένων που καλύπτουν τις προδιαγραφές (1,2).

Εσωτερικό σύστημα προαγωγών

Ένας άλλος τρόπος για την κάλυψη κενής θέσης είναι η προαγωγή εργαζομένων από μια κατώτερη θέση σε μια ανώτερη, του ίδιου ή διαφορετικού τμήματος ή διεύθυνσης. Με τον τρόπο αυτό, αξιολογούνται οι ικανοί, πρόθυμοι και εργασιομανείς εργαζόμενοι, που συμβάλλουν αποφασιστικά στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα παρέχεται η ευκαιρία σε άλλους (εξωτερικούς) εργαζόμενους να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές. Βέβαια, χρειάζεται μεγάλη προσοχή και ορθή κρίση κατά την εν λόγω φάση απόφασης, επειδή κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι ιδανικοί σε κάποιον τομέα, αλλά σε άλλο τομέα ή σε άλλη θέση εργασίας να υστερούν και να μη μπορούν να ανταποκριθούν. Επιπλέον χρειάζεται προσοχή σε ό,τι αφορά στις ειδικές ομάδες εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, για τις οποίες δεν πρέπει να δίνεται η εντύπωση ότι δεν τους παρέχεται η δυνατότητα να εξελιχθούν λόγω της μειονεξίας τους που οφείλεται σε κοινωνικά χαρακτηριστικά (οικογενειακή κατάσταση, φύλο, ηλικία, φυλή, καταγωγή) (1,2).

Συστάσεις εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν εσωτερική πηγή πληροφόρησης για την προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, παρέχοντας στοιχεία για άτομα που γνωρίζουν καλά και μπορούν να εγγυηθούν για την εργατικότητα τους, το ήθος τους, τις ικανότητές τους και το χαρακτήρα τους (1). Υπάρχουν θετικές και αρνητικές πλευρές στη χρήση προσωπικών επαφών για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας. Από θετικής πλευράς, εάν ένα υποψήφιο άτομο έρχεται με προσωπική σύσταση από κάποιον που εμπιστεύεται η εταιρεία, σημαίνει ότι οι δεξιότητες και η εμπειρία του, σε ένα βαθμό, έχουν αποδειχτεί στην πράξη. Επιπλέον, μπορεί να έχει ήδη ενημερωθεί από τον κοινό γνωστό ως προς την εργασιακή πολιτική της επιχείρησης (3).

Στην αρνητική πλευρά υπάρχει κίνδυνος να υπερεκτιμήσουν ορισμένοι εργαζόμενοι αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά είτε από λάθος εκτίμηση. Αυτό θα οδηγήσει σ' έναν αριθμό υποψηφίων με προσόντα που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (2). Ως επακόλουθο θα είναι δύσκολο να απορριφθεί ο υποψήφιος που έρχεται με προσωπική σύσταση, αν διαπιστωθεί ότι δεν είναι το κατάλληλο άτομο για την πλήρωση της θέσης εργασίας (3). Για το λόγο αυτό οι συστάσεις εργαζομένων αποτελούν μια αρκετά αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης για ιδανικούς

υποψηφίους που απευθύνονται κυρίως σε θέσεις εργασίας που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχική πυραμίδα και για τις οποίες δεν απαιτείται μεγάλη εξειδίκευση (1). Στην πράξη, 10- 15% των νέων προσλήψεων (κυρίως για θέσεις ανειδίκευτες ή ημειδικευμένες και για άτομα χωρίς προϋπηρεσία) γίνονται με βάση τις συστάσεις εργαζομένων.

2.3.1.2 Η Εξωτερική Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν ως προς το κόστος και την αποτελεσματικότητα. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι οι κάτωθι:

1) Η επαφή με τα Γραφεία Διασύνδεσης των ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας

Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ και ΤΕΙ) της χώρας θεωρούνται πολύ καλές πηγές προσέλκυσης και εντοπισμού κατάλληλου προσωπικού. Η διαδικασία της επαφής γίνεται μέσω των Γραφείων Διασύνδεσης ή των Γραφείων Ευρέσεως Εργασίας των ιδρυμάτων, που τηρούν αρχεία με πτυχιούχους και φοιτούντες (κυρίως επί πτυχίω φοιτητές) οι οποίοι ενδιαφέρονται να απασχοληθούν σε θέσεις εργασίας. Συνήθως παρέχονται αρκετές πληροφορίες για τους ενδιαφερόμενους, όπως ο βαθμός πτυχίου, οι επιδόσεις σε κάποια συγκεκριμένα μαθήματα, η λήψη υποτροφιών ή βραβείων, οι διακρίσεις τους όσον αφορά την κοινωνική προσφορά, οι σχέσεις τους με το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό των ιδρυμάτων κ.λπ. (1).

Τα τελευταία χρόνια, τα Γραφεία Διασύνδεσης των Ανώτατων Ιδρυμάτων έχουν δικές τους ιστοσελίδες, μέσω των οποίων ενημερώνουν για την προσφορά και τη ζήτηση θέσεων εργασίας, αποτελώντας, με τον τρόπο αυτό, μια καλή βάση δεδομένων για την αγορά εργασίας νέων πτυχιούχων (1).

📖 ① Η επαφή με τεχνικές και επαγγελματικές σχολές εξειδίκευσης

Υπάρχουν αρκετοί φορείς, δημόσιοι και ιδιωτικοί, που επιμορφώνουν ανειδίκευτους, νέους πτυχιούχους, ανέργους ή ανθρώπους που επιθυμούν να αλλάξουν σταδιοδρομία. Συνήθως παρέχουν ταχύρρυθμη εκπαίδευση, συγκεκριμένης εξειδίκευσης, μικρής διάρκειας, με σκοπό να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να ενταχθούν άμεσα στην αγορά εργασίας, σε συγκεκριμένες ειδικότητες. Από την εν λόγω δεξαμενή παροχής ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν εξειδικευμένους εργάτες, τεχνίτες, διοικητικό προσωπικό, προσωπικό γραμματειακής υποστήριξης και γενικά προσωπικό για εκτελεστικές θέσεις εργασίας (1).

Λόγω της χρήσης αυτής της πηγής από τους εργοδότες, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή ενός προγράμματος προσέλκυσης, στο οποίο να ανταποκρίνονται θετικά, τόσο οι μαθητές/απόφοιτοι όσο και η Διοίκηση του σχολείου. Ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει:

α) Τακτικές επαφές με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό

β) Διατήρηση σχέσεων (μέσω χορηγιών, βραβείων, κοινωνικών εκδηλώσεων, κλπ.) ακόμη και αν επιχείρηση δεν έχει άμεση ανάγκη για να προβεί σε προσέλκυση υποψηφίων

Η επικοινωνία με τους Οργανισμούς Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και τα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας

Οι εν λόγω πηγές αποτελούν τοπικά, κρατικά υποστηριζόμενα προγράμματα απασχόλησης που στοχεύουν στην μείωση της ανεργίας και την παροχή επαγγελματικής κατάρτισης (3). Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, με τα κατά τόπους παραρτήματά του, συμβάλλει αποτελεσματικά στην εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών και ευρύτερα ανθρώπινου δυναμικού. Ο ΟΑΕΔ προσφέρει πολλές πληροφορίες γύρω από τις δυνατότητες και τους όρους απασχόλησης, ενημερώνει για επιδόματα ή/και παροχές, προγράμματα επιμόρφωσης, αλλά και προγράμματα επιδότησης και επιχορήγησης επιχειρήσεων. Η ιστοσελίδα του Οργανισμού, δίνει τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στις επιχειρήσεις, αλλά και στους υποψήφιους τη δυνατότητα να ενημερωθούν για τα νέα δεδομένα της αγοράς εργασίας.

Η επικοινωνία με τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας

Πρόκειται για ιδιωτικά γραφεία (συνήθως γραφεία συμβούλων), τα οποία παρέχουν πληροφορίες για την τοπική αγορά εργασίας, δηλαδή για την αγορά εργασίας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής. Τα γραφεία αυτά διαθέτουν πληροφορίες για κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν οι τοπικές επιχειρήσεις, και προσπαθούν να εντοπίσουν ιδανικούς υποψηφίους, βάσει των βιογραφικών και των αιτήσεων που διαθέτουν. Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν σ' αυτά τα γραφεία μία πραγματική εικόνα της κενής θέσης με ιδιαίτερη έμφαση στα απαιτούμενα προσόντα, την προϋπηρεσία, την απαιτούμενη μόρφωση, καθώς και τις μισθολογικές διαβαθμίσεις. Βεβαίως τα γραφεία αυτά αμείβονται τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους υποψηφίους για τις υπηρεσίες που παρέχουν.

Η συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών και επιλογής στελεχών

Η πρόσληψη μέσω ειδικών εταιρειών εξεύρεσης και επιλογής προσωπικού ελαττώνει την απαιτούμενη χρονοβόρα διαδικασία εξέτασης και απάντησης σε αιτήσεις που υποβάλλονται μετά τη δημοσίευση μιας αγγελίας, που είναι πολύ σημαντικό αν η επιχείρηση αναμένει μεγάλη ανταπόκριση (3). Πρόκειται για εξειδικευμένα γραφεία, συνήθως συμβούλων επιχειρήσεων, που αναλαμβάνουν για λογαριασμό (συνήθως) μεγάλων επιχειρήσεων, τη διαδικασία εντοπισμού, προσέλκυσης και επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη θέσεων ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών.

Όσες επιχειρήσεις αδυνατούν να καλύψουν τις θέσεις ανώτερων και ανώτατων στελεχών ή δεν επιθυμούν να τις καλύψουν από μέσα, τότε απευθύνονται σ' εταιρείες

επιλογής στελεχών. Τα γραφεία παροχής υπηρεσιών προσελκύουν υποψηφίους μέσω αγγελιών στον τοπικό Τύπο και μέσω βάσεων δεδομένων με βιογραφικά των υποψηφίων. Η αμοιβή που καταβάλλει η επιχείρηση, γι' αυτές τις υπηρεσίες, είναι μια προμήθεια 15%-35% επί των μικτών ετήσιων αποδοχών του στελέχους που προσλαμβάνει η επιχείρηση.

Αν ο υποψήφιος αποχωρήσει από την επιχείρηση με δική του πρωτοβουλία στους πρώτους μήνες της συνεργασίας του, συνήθως η εταιρεία επιλογής στελεχών τον αντικαθιστά χωρίς χρέωση. Λόγω της μεγάλης προμήθειας και της έντασης με την οποία οι εταιρείες αυτές δραστηριοποιούνται για τον εντοπισμό κι επιλογή υποψηφίων στελεχών αποκαλούνται «κυνηγοί κεφαλών». Στην Ελλάδα, η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από το 1990 και μετά, για θέσεις γενικών διευθυντών, διευθυντών μάρκετινγκ, πωλήσεων, προσωπικού, εργοστασίου, πληροφορικής.

Η μεταγραφή στελεχών από αντίστοιχες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου

Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους, πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων (που είναι γνωστά για τις ικανότητές τους) και τους κάνουν προσφορά, με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας. Γι' αυτό το λόγο ενυπάρχει επιπλέον πάντα ο κίνδυνος της μεταγραφής σε μια άλλη επιχείρηση του κλάδου, λόγω των φιλοδοξιών του εργαζόμενου

Οι καταχωρίσεις στο διαδίκτυο

Αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτή την τεχνική για να γνωστοποιήσουν στους ενδιαφερόμενους τις κενές θέσεις εργασίας που επιθυμούν να καλύψουν. Στην περίπτωση αυτή, απαιτείται χρήση Η/Υ και πρόσβαση στο διαδίκτυο από τους υποψηφίους. Μέσα από την ιστοσελίδα της εταιρείας, δίνεται η δυνατότητα της ανάγνωσης της αγγελίας, καθώς και της αυτόματης υποβολής του βιογραφικού σημειώματος και του εντύπου συμπλήρωσης του βιογραφικού.

Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις - η καταχώριση σε έντυπα μέσα)

Στην πηγή αυτή ανήκουν ο εφημερίδες – ημερήσιες και κυριακάτικες. Εβδομαδιαία και μηνιαία περιοδικά και το ραδιόφωνο ή ακόμη και η τηλεόραση. Σχεδόν όλες οι εφημερίδες έχουν στήλη ευρέσεως εργασίας και τα επαγγελματικά ή και επιστημονικά περιοδικά αφιερώνουν μια – δυο σελίδες για επιχειρήσεις που ζητούν προσωπικό. Οι επιχειρήσεις που ζητούν ανειδίκευτο ή τεχνικό προσωπικό χρησιμοποιούν ευρέως τις ημερήσιες εφημερίδες (κυκλοφορούν εφημερίδες συνήθως εβδομαδιαίες- μόνο για ανεύρεση εργασίας) και το ραδιόφωνο (2). Το ραδιόφωνο αποτελεί μια πολύ οικονομική πηγή προσέλκυσης για ανειδίκευτο ή τεχνικό προσωπικό και απευθύνεται άμεσα και γρήγορα σε μεγάλο αριθμό ακροατών- υποψηφίων. Στη χώρα μας η τηλεόραση δεν χρησιμοποιείται ως πηγή προσέλκυσης, από ιδιωτικές επιχειρήσεις, διότι κοστίζει ακριβά. Χρησιμοποιείται όμως από δημόσιους οργανισμούς (π.χ. Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, Δημόσιας Διοίκησης) για

προκηρύξεις διαγωνισμών ή για πρόσκληση υποψηφίων (2). Όταν οι επιχειρήσεις ζητούν άτομα για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας ή στελέχη χρησιμοποιούν τα επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά και τις οικονομικές εφημερίδες (που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες αναγνωστών και άρα δυνητικά κατάλληλων υποψηφίων) ή και τα οικονομικά ένθετα των κυριακάτικων εφημερίδων (2).

Γενικά, η ανακοίνωση θέσεων εργασίας σε εφημερίδες και περιοδικά κοστίζει, γι' αυτό θα πρέπει η επιχείρηση στην προσπάθειά της να προκαλέσει το ενδιαφέρον κατάλληλων υποψηφίων (ποσοτικά και ποιοτικά) να προσέξει ώστε η ανακοίνωση – προκήρυξη για τη θέση να είναι σαφής, ακριβής και να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο της εργασίας. Παρά την ευρύτατη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής, οι έρευνες αποδεικνύουν ότι δίδει πολύ μικρό ποσοστό κατάλληλων υποψηφίων (7%) .

Οι πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνει η αγγελία/ προκήρυξη θέσης εργασίας είναι οι εξής:

Πληροφορίες για τον υποψήφιο

- Προϋπηρεσία (χρόνια, αντικείμενο)
- Τρία έως πέντε απαιτούμενα – κύρια προσόντα
- Κάποιες προτιμήσεις που δεν είναι προϋποθέσεις

Πληροφορίες για την εργασία και τη διαδικασία της αίτησης

- Τίτλος της εργασίας και κύρια καθήκοντα (υπευθυνότητες)
- Τόπος απασχόλησης
- Αρχικός μισθός ή πακέτο ανταμοιβών
- Ημερομηνία λήξης υποβολής αιτήσεων
- Αν πρέπει οι υποψήφιοι να στείλουν βιογραφικό και επιστολή
- Αν πρέπει να τηλεφωνήσουν
- Πού να στείλουν την αίτηση ή το βιογραφικό (και υπόψη ποίου)

Πληροφορίες για την Επιχείρηση

- Αν είναι πολυεθνική, ευρωπαϊκή, Α.Ε., κ.α.
- Το κύριο αντικείμενο δραστηριοτήτων της

Επίσης μπορεί να υπάρχουν αγγελίες στις οποίες η επιχείρηση δεν γνωστοποιεί την ταυτότητά της, αλλά περιγράφει συνοπτικά τα βασικά προσόντα του κατάλληλου υποψηφίου, καθώς και μια γενικευμένη μορφή παροχών, με την προσθήκη συνήθως της πρότασης ότι «υπάρχει μεγάλη προοπτική εξέλιξης»

Μια επιχείρηση επιλέγει αυτόν τον τρόπο προσέλκυσης προσωπικού, επειδή:

- α)** Δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι ανταγωνιστές ότι θα προβεί σε νέες προσλήψεις

β) Δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι υπάλληλοί της τις θέσεις που επιδιώκει να καλύψει, για την αποφυγή εσωτερικής αναστάτωσης και δυσαρέσκειας από το φόβο απολύσεων ή υποβάθμισης

γ) Δεν έχει καλή φήμη στην αγορά ως εργοδότης

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι υποψήφιοι ανταποκρίνονται περισσότερο στις επώνυμες αγγελίες παρά στις ανώνυμες, οι οποίες δίνουν την εντύπωση ότι πρόκειται για μικρή εταιρεία ή ότι η θέση εργασίας δεν είναι τόσο αξιόλογη. Γενικότερα, θα πρέπει να συντρέχει πολύ σοβαρός λόγος για την επιλογή ανώνυμης αγγελίας, η οποία δεν έχει τα ανάλογα αποτελέσματα όπως η αγγελία στην οποία αναφέρονται τα πλήρη στοιχεία της εταιρείας.

2.3.1.3 Άλλες σύγχρονες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Οι παρακάτω μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιούνται κυρίως στο εξωτερικό και περισσότερο στη Αμερική.

1. Η τηλεπροσέλκυση είναι μία τηλεφωνική μέθοδος. Οι υπεύθυνοι προσέλκυσης αφού συλλέξουν ονόματα υποψηφίων, από επαγγελματικές / επιστημονικές ενώσεις, σχολές και πανεπιστήμια, επικοινωνούν μαζί τους τηλεφωνικά για να ανακοινώσουν τη θέση και να τους καλέσουν σ' εκδήλωση ενδιαφέροντος. Η αποστολή επιστολών στους υποψηφίους των παραπάνω πηγών χρησιμοποιείται επίσης ως μέθοδος προσέλκυσης
2. Για την προσέλκυση υποψηφίων για ανειδίκευτες και ημειδικευμένες θέσεις εργασίας, χρησιμοποιούνται οι μεγάλες αφίσες (Posters) σε δημόσιους χώρους, τράπεζες, δημαρχεία, νομαρχίες και στους δρόμους ακόμη. Γι' αυτήν την κατηγορία υποψηφίων, χρησιμοποιούνται επίσης και ηλεκτρονικοί πίνακες, με διάφορα μηνύματα, που τοποθετούνται σε εθνικές οδούς ή οδούς ταχείας κυκλοφορίας
3. Η ανοικτή τηλεφωνική γραμμή (αριθμός, συνήθως τριψήφιος, που διαθέτει η επιχείρηση ή ένα ανεξάρτητο γραφείο) δίνει τη δυνατότητα στους ανέργους να επικοινωνήσουν και να μάθουν ποιες θέσεις στην επιχείρηση είναι προς κάλυψη ή ποιες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για πρόσληψη προσωπικού
4. Τα μηνύματα / ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης (Point-of-Sale Recruiting Messages) χρησιμοποιούνται επίσης ως μέθοδος προσέλκυσης. Η μέθοδος αυτή μπορεί να φανεί χρήσιμη αν οι πελάτες είναι δυνητικά κατάλληλοι

Στατιστικά στοιχεία για τις μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων στην Ευρώπη αναφέρονται στ' αποτελέσματα έρευνας, που διεξήγαγαν από κοινού το οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών/Τμήμα Επιχειρησιακής Έρευνας και Μάρκετινγκ και το Granfield University/School of Management. Σύμφωνα με αυτήν την έρευνα οι σύμβουλοι επιλογής-εταιρείες επιλογής στελεχών- χρησιμοποιούνται κυρίως για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Ενώ η προαγωγή (εσωτερική πρόσληψη) είναι η πιο

διαδεδομένη μέθοδος. Τρίτη σε συχνότητα έρχεται η προσέλκυση με αγγελία ή προκήρυξη.

Όσον αφορά τα ανώτερα, μεσαία και νέα στελέχη, η πιο κοινή μέθοδος προσέλκυσης είναι η εσωτερική πρόσληψη, τουλάχιστον στα 2/3 των επιχειρήσεων στη Δανία, Γερμανία, Φινλανδία, Ιρλανδία, Νορβηγία, Ολλανδία, Σουηδία και Αγγλία. Λιγότερο χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος στη Γαλλία (λιγότερες από το 1/3 των επιχειρήσεων) και στην Ισπανία (λίγο περισσότερες από το 1/3 των επιχειρήσεων). Στην Ελλάδα, για την προσέλκυση στελεχών υπερέχει η προαγωγή (εσωτερική πρόσληψη) για το 67% των επιχειρήσεων κι ακολουθεί η χρήση των γραφείων επιλογής (46%). Μόλις 17% των επιχειρήσεων «βάζουν» αγγελίες σε επαγγελματικά περιοδικά ενώ τις εφημερίδες χρησιμοποιούν το 36% των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβούλων K.P.M.G., οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα επιλέγουν τα στελέχη τους: 40% μέσω εξειδικευμένων γραφείων, 30% με επώνυμες αγγελίες, 15% με ανώνυμες αγγελίες και 15% με συστάσεις τρίτων, γνωριμίες κ.λπ.

2.4 Διαδικασία Επιλογής

2.4.1 Ευθύνες για την Επιλογή Υποψηφίων

Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, ως επιτελική – υποστηρικτική υπηρεσία, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι για κατώτερες θέσεις, εκτελεστικού κυρίως περιεχομένου, την όλη διαδικασία κι απόφαση επιλογής έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Για τους υποψήφιους όμως που πρόκειται να καλύψουν ανώτερες θέσεις την ευθύνη απόφασης έχουν τα στελέχη. Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που πρέπει να εξασφαλιστεί είναι η συνεργασία των δύο πλευρών για να τύχουν όλοι οι υποψήφιοι ίσης μεταχείρισης και να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι.

2.4.2 Βήματα - Ενέργειες Επιλογής

1. Προκαταρκτική Εξέταση – Βιογραφικό Σημείωμα
2. Αίτηση Απασχόλησης – Συνοδευτική Επιστολή
3. Πρώτη Συνέντευξη - «Προαιρετική»
4. Συνέντευξη Επιλογής
5. Η Υποβολή σε Δοκιμασίες (tests)- Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centres)
6. Βασικές Ενέργειες του Αξιολογητή μετά τη Συνέντευξη
7. Τελική Επιλογή και Ανακοίνωση Απόφασης Πρόσληψης
8. Ιατρικές Εξετάσεις
9. Πρόσληψη υπό Δοκιμή
10. Διαδικασία Ένταξης νεοπροσληφθέντων

Η αξιολόγηση των υποψηφίων ακολουθεί διαφορετική μεθοδολογία, ανάλογα με το επίπεδο και τη θέση εργασίας. Ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης, χρησιμοποιείται ένας πρακτικός συνδυασμός εξεταστικών μεθόδων - ενεργειών, ώστε

να προκύπτουν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για κάθε προτεινόμενο υποψήφιο. Σε καθένα απ' αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος να απορριφθεί. Στη συνέχεια ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των βημάτων αυτών.

2.4.2.1 Προκαταρκτική Εξέταση – Βιογραφικό Σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί το πρώτο μέσο επικοινωνίας του υποψηφίου με τον αναλυτή της επιχείρησης και το βασικό κριτήριο κατά την πρώτη φάση της επιλογής. Στο βιογραφικό σημείωμα εμπεριέχεται η επαγγελματική ταυτότητα του υποψηφίου, στην οποία πρέπει να ανταποκρίνεται, ενώ παράλληλα πρέπει να αντανακλά τις ουσιαστικές ικανότητες και γνώσεις του. Η ανάλυση του περιεχομένου και της δομής από τεχνικής φύσεως ενός βιογραφικού σημειώματος μπορεί να αποκαλύψει πολλά στοιχεία όσον αφορά την ικανότητα του υποψηφίου στην οργάνωση και μετάδοση γεγονότων και πληροφοριών.

Στην πράξη είναι δυνατόν όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας, ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη, να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση (περιεχόμενο και μισθός). Ο υπεύθυνος επιλογής, θα πρέπει να αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία.

Καταρχάς λοιπόν, ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα **βιογραφικά** που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο και διαχωρίζει τους υποψήφιους σε τρεις κατηγορίες:

1) **πολύ κατάλληλοι** - καλούνται για συνέντευξη

2) **αρκετά κατάλληλοι** - καλούνται για συνέντευξη εφόσον είναι ανεπαρκής ο αριθμός των υποψηφίων στην πρώτη κατηγορία, διαφορετικά στέλνεται holding letter (επιστολή αναμονής), που σημαίνει ότι η εταιρεία θα κρατήσει τα στοιχεία τους στο αρχείο της για την περίπτωση που θα παρουσιαστεί κάποια άλλη κατάλληλη ευκαιρία εργασίας στο μέλλον.

3) **μη κατάλληλοι** - η επιχείρηση τους στέλνει ευγενική επιστολή απόρριψης, ευχαριστώντας τους για το ενδιαφέρον που έδειξαν κάνοντας της αίτηση.

Σήμερα, για ταχύτερη αξιολόγηση βιογραφικών έχουν αναπτυχθεί λογισμικά, όπως το Resumix, που τα χρησιμοποιούν εκατοντάδες επιχειρήσεις. Ένας οπτικός σαρωτής αποθηκεύει τις εικόνες των εισερχόμενων βιογραφικών σε έναν υπολογιστή. Το Resumix μπορεί να διαβάσει ένα βιογραφικό σε λιγότερο από τρία δευτερόλεπτα και να γράψει μια επιστολή στον υποψήφιο ότι το βιογραφικό του έχει ληφθεί και μελετάται. Στη συνέχεια με βάση τις ικανότητές του «να κατανοεί κείμενα και να επικεντρώνει την προσοχή του σε προκαθορισμένα σημεία», το Resumix εξετάζει κάθε βιογραφικό παίρνοντας σαν βάση τη μόρφωση, τα προσόντα, τις ικανότητες και την προϋπηρεσία του υποψηφίου. Ακολούθως αποφασίζει για ποια κατηγορία εργασίας είναι καταλληλότερος ο υποψήφιος. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι η ηλεκτρονική αξιολόγηση υποψηφίων δίνει τα ίδια ικανοποιητικά αποτελέσματα με την αξιολόγηση των υπευθύνων επιλογής

2.4.2.2 Αίτηση Απασχόλησης – Συνοδευτική Επιστολή

Η αίτηση απασχόλησης είναι εξίσου σημαντική με το βιογραφικό σημείωμα και επιπλέον αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων, δεδομένου ότι όλοι οι υποψήφιοι ξεκινούν από την ίδια βάση, αφού όλοι πρέπει να απαντήσουν στις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις. Η συστηματική παράθεση των πληροφοριών καθιστά δυνατή τη γρήγορη κι εύκολη αξιολόγησή τους, αλλά και την ενημέρωση της βάσης δεδομένων υποψηφίων.

Τα τελευταία χρόνια, στον κόσμο των επιχειρήσεων, η αίτηση για θέση εργασίας έχει αντικατασταθεί από τη λεγόμενη, «**συνοδευτική επιστολή**», η οποία ονομάζεται «συνοδευτική», επειδή συνοδεύει το βιογραφικό σημείωμα. Η συνοδευτική επιστολή είναι πιο πλήρης από μια απλή αίτηση, επειδή εμπεριέχει πιο πλήρη εικόνα του υποψηφίου. Χρειάζεται να υπογραμμιστεί ότι η συνοδευτική επιστολή παίζει καθοριστικό ρόλο για την πρώτη επιλογή του υποψηφίου, καθώς προσδιορίζει τη θέση για την οποία ο υποψήφιος ενδιαφέρεται, παρουσιάζει τα προσόντα και τις δεξιότητες του υποψηφίου με άμεσο και προσωπικό τρόπο, αναδεικνύει στοιχεία του βιογραφικού και αποτελεί μέσο για την απόδειξη δεξιοτήτων στην γραπτή επικοινωνία.

Με βάση τις απαντήσεις όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται. Στην πράξη συμβαίνει οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώσουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν, απολύτως, όλες τις προϋποθέσεις, αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία με αποτέλεσμα να συνεχίζει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Αποτελεί επίσης, μια έγκυρη βάση για τις ερωτήσεις που θα γίνουν στη συνέντευξη επιλογής. Μπορεί ακόμη να χρησιμοποιηθεί ως βάση αναφοράς για έλεγχο στοιχείων που στο μέλλον θα αποδειχθούν ανακριβή ή αναληθή, γι' αυτό και για να εξασφαλίσουν ειλικρινείς πληροφορίες οι επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψηφίους να υπογράψουν ότι όσα δηλώνουν είναι αληθή.

Επίσης τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις για την επιλογή υποψηφίων, εκτός της έντυπης αίτησης, χρησιμοποιούν και το ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων (Bio Data). Ο όρος βιοδεδομένα αναφέρεται σε πληροφορίες που αφορούν την προσωπική ιστορία, τις εμπειρίες και τις σπουδές του υποψηφίου. Συγκεκριμένα με το ερωτηματολόγιο γίνεται προσπάθεια να φανούν τα δέκα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου που είναι:

- 1) Η σταθερότητα, η υπομονή και η λογική τάξη
- 2) Ο συναισθηματικός κόσμος του
- 3) Η συγκρότηση και η αυτοκυριαρχία του
- 4) Η βεβαιότητα με την οποία υποστηρίζει τις απόψεις του
- 5) Η δραστηριότητα και η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών

- 6) Η πίστη στις ιδέες του και η ικανότητά του να τις μεταδίδει
- 7) Η υπευθυνότητα στη ανάληψη πρωτοβουλιών
- 8) Η ευθυκρισία, στην αντιμετώπιση πραγματικών καταστάσεων
- 9) Η σωστή εκτίμηση των άλλων ανθρώπων
- 10) Η δυνατότητα επικοινωνίας του με τους άλλους ανθρώπους (πελάτες, προϊστάμενους του, υφισταμένους κ.λπ.)

Επίσης το ερωτηματολόγιο μπορεί να αποτελείται από πολύ μεγάλο αριθμό ερωτήσεων, που απαντιούνται συνήθως σε περιορισμένο χρόνο. Βέβαια οι ερωτήσεις που γίνονται για να εκμαιευτούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με τη θέση εργασίας, δηλαδή, με τη συμπεριφορά που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης και με τις ικανότητές του. Υπάρχουν γραφεία Συμβούλων πρόσληψης προσωπικού που χρησιμοποιούν ερωτηματολόγιο 200 ερωτήσεων που πρέπει να απαντηθούν σε 60' της ώρας. Στην πράξη έχει αποδειχτεί ότι η εγκυρότητα αυτού του τεστ είναι σχετικά υψηλή.

2.4.2.3 Πρώτη Συνέντευξη - «Προαιρετική»

Σε περίπτωση που το πλήθος των «κατάλληλων» υποψηφίων είναι πολύ μεγάλο, προηγείται συνήθως μία «πρώτη» συνέντευξη, η οποία είναι προαιρετική, με σκοπό τη μείωση των υποψηφίων που θα περάσουν από την «κύρια» συνέντευξη επιλογής σε ένα αποδεκτό αριθμό. Καλούνται λοιπόν σε μία πρώτη (βραχείας διάρκειας) συνέντευξη όσοι φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά τους. Είναι σκόπιμο, σε αυτήν την πρώτη συνέντευξη, να γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας (*job preview*) για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση εργασίας. Όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης εργασίας απορρίπτονται. Προτού απορρίψουν οι υπεύθυνοι επιλογής οριακές περιπτώσεις, χρήσιμη είναι η συζήτηση με συναδέλφους τους που εμπιστεύονται την κρίση τους ή που θα συνεργαστούν με το υπό πρόσληψη άτομο.

2.4.2.4 Συνέντευξη Επιλογής

Για τον αξιολογητή ένα βασικό κριτήριο και ένα πρώτο βήμα για την πρώτη φάση της επιλογής είναι το βιογραφικό σημείωμα με την συνέντευξη να είναι η δεύτερη φάση της επιλογής και ένας τρόπος για να γνωρίσει ο αξιολογητής καλύτερα το υποψήφιο.

Από τους διάφορους τρόπους αξιολόγησης υποψηφίων που χρησιμοποιούνται η συνέντευξη είναι από την πιο ευρέως διαδεδομένη. Είναι από τις λίγες μεθόδους διαχείρισης και επιλογής υποψηφίου που χρησιμοποιείται και από τους ερασιτέχνες και από τους επαγγελματίες.

Οι άνθρωποι που επιφορτίζονται από τις εταιρίες για να κάνουν ακριβώς αυτήν η δουλειά θα πρέπει να έχουν και τις ανάλογες γνώσεις και να είναι εξειδικευμένοι στην τεχνική των συνεντεύξεων. Οφείλουν να είναι παρατηρητικοί, να καταγράφουν το οτιδήποτε ακούν, βλέπουν, ρωτούν και να είναι όσο το δυνατό πιο αντικειμενικοί.

Δυστυχώς τις περισσότερες φορές στις εταιρίες σε ένα μεγάλο ποσοστό οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας τις συνεντεύξεις είναι διευθυντές και επόπτες. Το σύνθημα πρόβλημα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι οι άνθρωποι που διεκπεραιώνουν τις συνεντεύξεις δεν έχουν λάβει καμία επίσημη κατάρτιση στην τεχνική της διαδικασίας. Γι' αυτό το λόγο, όπως έχει προκύψει από έρευνες, η συνέντευξη έχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας και δεν παρέχει μια καλή πρόβλεψη για την μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου.

Για να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη η διεκπεραίωση της διαδικασίας της συνέντευξης μία σωστή κίνηση θα ήταν η πιο σωστή προετοιμασία του αξιολογητή. Όσο καλύτερη είναι η προετοιμασία του αξιολογητή τόσο καλύτερη και πιο σωστή θα είναι η αξιολόγηση του υποψηφίου. Μ' αυτόν τον τρόπο αποκτά αυτοπεποίθηση σχετικά με την σωστή διεκπεραίωση του ρόλου του, και καθίσταται ικανός να εκμεταλλευτεί πλήρως τις πληροφορίες που παρέχονται από τον υποψήφιο κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης.

Τρόποι Διεξαγωγής της Συνέντευξης

Διακρίνει κανείς τρεις τρόπους διεξαγωγής της συνέντευξης:

- 1) από ένα άτομο
- 2) από δύο άτομα
- 3) από επιτροπή

Στη δεύτερη περίπτωση των **δύο ατόμων** συνήθως το ένα από τα δύο άτομα είναι μέλος από τη διεύθυνση προσωπικού και ο άλλος ανώτερο στέλεχος του αρμόδιου τομέα της κενής θέσης εργασίας με την ικανότητα επίσης να μπορούν να συμφωνήσουν για τον τρόπο με τον οποίο θα μοιραστούν τη υποβολή των ερωτήσεων. Ως πλεονέκτημα του τύπου αυτού της συνέντευξης είναι η συνεργασία που μπορεί να έχουν οι δύο εξεταστές μεταξύ τους. Από την στιγμή που ο ένας από τους δύο εξεταστές θα κάνει μία ερώτηση ο δεύτερος θα έχει την ικανότητα και την ελευθερία να παρατηρεί τις αντιδράσεις, τη γλώσσα του σώματος και οποιαδήποτε μικρή λεπτομέρεια όσον αφορά τον υποψήφιο. Ο κάθε αξιολογητής θα μπορεί να εστιάσει σε ερωτήσεις που αρμόζουν στον τομέα από τον οποίο προέρχονται ούτως ώστε να καλύψουν όσο περισσότερα κενά έχουν από τον υποψήφιο. Μικρό μειονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι ότι ο υποψήφιος μπορεί να νιώσει μια μεγαλύτερη ανησυχία λόγω τον αριθμό των εξεταστών.

Όσον αφορά στη συνέντευξη επιτροπής ο υποψήφιος θα έρθει αντιμέτωπος με διάφορους εξεταστές, τουλάχιστον τρεις και ενδεχομένως περισσότερους όπως οκτώ ή δέκα. Σε κάποιες επιτροπές συνέντευξης, κυρίως σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα, υπάρχουν μέλη που δεν υποβάλλουν ερωτήσεις, ούτε σχολιάζουν - είναι εκεί απλά ως παρατηρητές μέχρι να τελειώσει η διαδικασία της συνέντευξης, όπου και εκφράζουν τις εντυπώσεις τους στην τελική συζήτηση λήψης αποφάσεων.

Τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου της συνεντεύξεως είναι η μεγαλύτερη διαφάνεια της όλης διαδικασίας. Αυτό είναι πιο λογικό γιατί όσο περισσότεροι άνθρωποι τόσο περισσότερο αντικειμενικοί θα είναι στην επιλογή του σωστού υποψηφίου. Επίσης από έρευνες έχει φανεί ότι αυτός ο τύπος συνέντευξης απαιτείται σχετικά λιγότερος χρόνος για να αποφασίσουν οι εξεταστές σε μία σωστή λύση για τη κάλυψη της κενής θέσης.

Επίσης, όμως υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως ότι ο υποψήφιος δύσκολα νιώθει άνετα σε μια τέτοιου είδους τυπική ατμόσφαιρα, τα μέλη της επιτροπής είναι περισσότερο ανήσυχα για το πότε θα έρθει η σειρά τους να θέσουν τις ερωτήσεις τους, ενώ είναι λιγότερο συγκεντρωμένοι στο να ακούν τις απαντήσεις του υποψηφίου.

Τύποι Συνεντεύξεων

α) Η τυποποιημένη συνέντευξη

Το είδος αυτό της συνέντευξης είναι από τα πλέον διαδεδομένα και το χρησιμοποιούν ένα μεγάλο ποσοστό πολύ μεγάλων επιχειρήσεων, ημικρατικών καθώς και ΔΕΚΟ και κυρίως για κάλυψη θέσεων υψηλής ευθύνης ειδικά όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων. Όπως το λέει και η ονομασία της το βασικό στοιχείο της συνέντευξης αυτής είναι η τυποποίηση της σε όλες τις πτυχές της. Οι ερωτήσεις που γίνονται από τους αξιολογητές είναι προκαθορισμένες καθώς και ποιοι θα κάνουν ποιες ερωτήσεις. Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια και συγκεκριμένους συντελεστές βαρύτητας για κάθε κριτήριο. Επίσης ένα βασικό χαρακτηριστικό της τυποποιημένης συνέντευξης είναι και προκαθορισμένη μεθοδολογία αξιολόγησης των υποψηφίων.

β) Η δομημένη συνέντευξη

Σε αυτόν τον τύπο της συνέντευξης συνήθως ακολουθείται μια διαδικασία με προκαθορισμένη δομή αλλά δεν είναι απαραίτητη ίδια και κοινή για όλους τους υποψηφίους. Στη συνέντευξη υπάρχει μια πλήρης ενημέρωση εκατέρωθεν για όλα τα δεδομένα που μπορεί να υπάρχουν από την λειτουργία της εταιρίας, λεπτομέρειες πάνω στο βιογραφικό του υποψηφίου, λεπτομερής ανάλυση της εργασίας που προσφέρει η εταιρία καθώς ακόμη και τις οικονομικές απολαβές που θα υπάρχουν αν και εφόσον συμφωνήσουν τα δύο μέρη.

γ) Η μη σχεδιασμένη (ή ελεύθερη) συνέντευξη

Στην περίπτωση της επιλογής αυτού του τύπου της συνέντευξης καταλαβαίνουμε και από τη ονομασία της ότι είναι το ακριβώς αντίθετο της τυποποιημένης. Ο τύπος αυτός δεν ακολουθεί τυποποιημένη μορφή αλλά βασίζεται πάνω στην ελεύθερη ροή του διαλόγου. Στόχος με αυτόν τον τρόπο της συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εξεταστής να υποβάλλει γενικές – ανοικτές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σ' όση έκταση θέλει. Κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο εξεταστής ελάχιστα φορές διακόπτει τον υποψήφιο ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

Ο τύπος της συνέντευξης αυτής υιοθετείται κατά κύριο λόγο για υποψήφιους ανωτέρων θέσεων εργασίας και πτυχιούχους πανεπιστημίων. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις, δεν επιτρέπει συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψηφίους μιας συγκεκριμένης θέσης, ενώ η επιτυχία για τη σωστή επιλογή του υποψηφίου στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην πείρα και στις αναλυτικές και επικοινωνιακές ικανότητες του αξιολογητή. Όλο αυτό έχει ως θετικό αποτέλεσμα την άντληση περισσότερων πληροφοριών για τον χαρακτήρα του υποψηφίου.

δ) Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (Situational Interview)

Αυτό το είδος της συνέντευξης είναι μια παραλλαγή της δομημένης συνέντευξης. Ο αξιολογητής παρουσιάζει στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό που θα μπορούσε να συμβεί και του ζητάει να πει τον τρόπο με το οποίο θα αντιδρούσε. Οι απαντήσεις του βαθμολογούνται έναντι προκαθορισμένων πιθανών απαντήσεων στην κλίμακα: καλή - μέτρια – κακή απάντηση. Είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη, που περιορίζεται σε ερωτήσεις σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και χρησιμοποιείται ιδίως για την επιλογή πτυχιούχων πανεπιστημίων.

ε) Συνέντευξη ανάλυσης (πραγματικής) συμπεριφοράς (Behavioral Description Interview)

Το είδος αυτό της συνέντευξης έχει ομοιότητες με το προηγούμενο, Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (Situational Interview). Η μόνη διαφορά είναι ότι ο αξιολογητής ζητάει από τον υποψήφιο να του παρουσιάσει και να του περιγράψει ένα πραγματικό περιστατικό και πως αντέδρασε, το οποίο συνήθως είναι από την προηγούμενη δουλειά του. Με την υιοθέτηση αυτής της μεθόδου ο αξιολογητής στηρίζεται στην λογική ότι το παρελθόν του καθενός υποψηφίου αποτελεί ένα σωστό κριτήριο για την μελλοντική συμπεριφορά και απόδοσή του.

στ) Συνέντευξη με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια λόγω και της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας χρησιμοποιείται ο ηλεκτρονικός υπολογιστής ως μέσο αξιολόγησης των υποψηφίων για την κάλυψη μιας κενής θέσης. Οι εταιρίες μέσα από ερωτηματολόγια με ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων που σχετίζονται με τις απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Μετά από την συμπλήρωση των

ερωτηματολογίων συγκεντρώνονται και αξιολογούνται βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών. Ύστερα από την αξιολόγηση των ερωτηματολογίων γίνεται κατάταξη των υποψηφίων βάσει της βαθμολογίας που συγκεντρώνουν. Η χρήση της εν λόγω μεθόδου μειώνει δραστικά το χρόνο άντλησης πληροφοριών των υποψηφίων και τη διαδικασία αξιολόγησης. Πλεονέκτημα είναι η αντικειμενική αξιολόγηση των υποψηφίων καθώς εξαιρείται ο ανθρώπινος παράγοντας του αξιολογητή. Ταυτόχρονα όμως αυτό είναι ακριβώς και το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, διότι λόγω της έλλειψης αυτής του αξιολογητή υπάρχει η μη εκτίμηση της προσωπικότητας, εμφάνισης, λεκτικής ικανότητας και καταλληλότητας του υποψηφίου.

ζ) Τηλεφωνική συνέντευξη

Η τηλεφωνική συνέντευξη είναι άλλο ένα είδος το οποίο στηρίζεται στη τεχνολογία. Το συγκεκριμένο είδος χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο προς το παρόν σε αμερικάνικες εταιρίες. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο υποψήφιος παίρνει τηλέφωνο έναν συγκεκριμένο αριθμό και κατά την διάρκεια της συνομιλίας απαντά σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν στην προσωπικότητά του, στα ενδιαφέροντά του, στις ικανότητές του, στις γνώσεις του, στα κίνητρά του και στη στάση του απέναντι σε διάφορα θέματα. Οι απαντήσεις που δίνει ο υποψήφιος καταγράφονται αυτόματα σε ένα λογισμικό προγραμματισμένο για τη λήψη απαντήσεων και εν συνεχεία αξιολογούνται και κατατάσσονται βάση βαθμολογίας με κριτήριο συγκεκριμένων προδιαγεγραμμένων απαντήσεων που θεωρούνται απαραίτητες για τον ιδανικό υποψήφιο και που αρμόζουν στη θέση εργασίας.

η) Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Με αυτό το είδος της συνέντευξης ο αξιολογητής επιδιώκει να εκτιμήσει κατά πόσο ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης. Η συνέντευξη γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο και ο αξιολογητής γίνεται επιθετικός, πειστικός και μερικές φορές αγενής ούτως ώστε να δει την αντίδραση του υποψηφίου.

Ως μειονέκτημα του είδους αυτού είναι ότι απαιτεί έμπειρο και επαγγελματία αξιολογητή για να την κάνει. Η συνέντευξη αυτή χρησιμοποιείται και υιοθετείται για υποψηφίους που πρόκειται να καταλάβουν θέσεις εργασίας που από την φύση τους δημιουργούν πίεση και άγχος στον φορέα.

2.4.2.5 Η Υποβολή σε Δοκιμασίες (tests)

Εκτός από τη συνέντευξη, ο υποψήφιος μπορεί να χρειάζεται να περάσει ταυτόχρονα και από μια σειρά δοκιμασιών ανάλογα με τη φύση και τις απαιτήσεις της κενής θέσης. Μια βασική λειτουργία των παρακάτω δοκιμασιών είναι η μέτρηση της ικανότητας και της συμπεριφοράς του υποψηφίου. Η ταξινόμηση αυτών των δοκιμασιών μπορεί να είναι με πολλούς τρόπους. Οι δύο μεγάλες κατηγορίες που ταξινομούνται κατά κύριο λόγο είναι βάσει δεξιοτήτων και ψυχομετρικών δοκιμασιών. Τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα τεστ είναι τα γραπτά για τη

διαπίστωση κι αξιολόγηση των γνώσεων, της νοημοσύνης, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ απόδοσης, για τη διαπίστωση του τι μπορεί να κάνει/εκτελέσει ο υποψήφιος καθώς και τα τεστ που δίνονται στα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers). Ακόμη λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός τιμιότητας ή η τάση του υποψηφίου να ψεύδεται. Το βασικό πλεονέκτημα αυτών των δοκιμασιών σε σύγκριση με τις προσωπικές κρίσεις είναι ότι επικεντρώνονται στην αντικειμενικότητα και στην εξοικονόμηση πόρων κατά τη φάση της επιλογής. Σκοπός των δοκιμασιών αυτών είναι να διαγνωστεί η οποιαδήποτε μελλοντική εργασιακή επίδοση σε συνάρτηση με την ομαλή ένταξη του υποψηφίου στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον.

Τα πιο γνωστά τεστ επιλογής είναι τα εξής :

A) Δοκιμασίες Δεξιοτήτων

i) Δοκιμασίες δεξιοτήτων και γνώσεων

Οι δοκιμασίες δεξιοτήτων και γνώσεων είναι οι πιο συνηθισμένες προς τους υποψηφίους. Οι δοκιμασίες αυτές χωρίζονται είτε σε μορφή ερωτηματολογίου, είτε σε μορφή εκτέλεσης μιας εργασίας και είτε σε μορφή μελέτης περίπτωσης και πραγματικών παιγνίων.

Αρχικά το τεστ σε μορφή ερωτηματολογίου μετρά τις γενικές αλλά και τις ειδικές γνώσεις ενός υποψηφίου όσον αφορά την ικανότητα του στο να εκτελέσει μια εργασία χωρίς να χρειάζεται να εκπαιδευτεί. Η χρησιμοποίηση αυτού του τεστ γίνεται συνήθως από τις Δημόσιες Υπηρεσίες.

Η επόμενη δοκιμασία αφορά το τεστ υπό τη μορφή εκτέλεσης εργασίας (Job Sample Test). Κατά την, διάρκεια της δοκιμασίας αυτής ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος της εργασίας ούτως ώστε να διαπιστωθεί αν έχει το ταλέντο για τη δουλειά που προσφέρεται. Χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για υπάλληλους γραφείου, λογιστήριου κ.α.

Το συγκεκριμένο τεστ είναι από τα πιο αξιόπιστα και αντικειμενικά, σε σχέση με τα ερωτηματολόγια, και αυτό επειδή δίνει την ευκαιρία να διαπιστωθεί στην πράξη η ικανότητα του υποψηφίου να κάνει τη συγκεκριμένη δουλειά. Ένα από τα βασικά μειονεκτήματα του τεστ αυτού είναι από την μία η δυσκολία να προσδιορισθεί το κατάλληλο δείγμα για κάθε εργασία. Επίσης δεν είναι εφαρμόσιμο για όλες τις εργασίες η τουλάχιστον είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοσθεί για θέσεις εργασίας ανωτέρων στελεχών. Πλεονέκτημα από την άλλη είναι ότι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών για τη εφαρμογή αυτού του τεστ το καθιστά πιο οικονομικό και λιγότερο χρονοβόρο.

ii) Τεστ μαθησιακής ικανότητας (Trainability Test)

Το παραπάνω τεστ χρησιμοποιείται κυρίως για υποψηφίους ημειδικευμένων θέσεων εργασίας. Αρχικά ο υποψήφιος παρακολουθεί πώς γίνεται η εργασία και καταγράφει τις οδηγίες που του παρέχονται. Στη συνέχεια εκτελεί την ίδια εργασία ο ίδιος μία με δύο φορές υπό καθοδήγηση. Τέλος εκτελεί ξανά την ίδια εργασία μόνος του και βαθμολογείται από τον αξιολογητή, σε ειδικό έντυπο (κατάλογος ελέγχου).

iii) Δοκιμασία διανοητικής ικανότητας και ευφυΐας (Intelligence Quotien)

Πρόκειται για τα γνωστά IQ Tests, τα οποία άρχισαν να χρησιμοποιούνται ευρέως εδώ και περίπου δύο δεκαετίες, παρά το γεγονός ότι δεν έχει αποδειχθεί επιστημονικά εάν υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του υψηλού βαθμού ευφυΐας και της αποδοτικότητας, γενικής αποτελεσματικότητας του εργαζομένου. Οι δοκιμασίες αυτές αποτελούνται κατά κύριο λόγο συνήθως από μια σειρά ερωτήσεων διαφόρων ικανοτήτων όπως για παράδειγμα γλωσσικής, αριθμητικής και αναλογιών, μηχανικού συλλογισμού και αντίληψης χώρου. Μεγάλη βαρύτητα έχει παγκοσμίως στο τεστ GMAT, το οποίο έχει γίνει απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή στις περισσότερες υψηλού επιπέδου σχολές επιχειρησιακών σπουδών.

iv) Δοκιμασία αφαιρετικής και κριτικής σκέψης

Αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό αρχίζουν να αξιολογούν εκτός από το βιογραφικό, την προϋπηρεσία, τις ικανότητες και την προσωπικότητα των υποψηφίων και την ικανότητα τους για αφαιρετική και κριτική σκέψη. Αυτό γίνεται για να διασφαλιστεί ότι οι υποψήφιοι θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν στην πράξη όσα έχουν διδαχθεί σε θεωρητικό επίπεδο ώστε να μπορούν να επιλύουν καθημερινά πρακτικά προβλήματα και οποιεσδήποτε δυσκολίες που θα αντιμετωπίσουν στη θέση εργασίας. Η δυνατότητα υψηλού βαθμού αφαιρετικής-κριτικής σκέψης δείχνει ότι ο εργαζόμενος μπορεί να διαθέτει την ικανότητα σε πρακτικό και ουσιαστικό επίπεδο. Έχει αποδειχθεί από μελέτες ότι εργαζόμενοι ή υποψήφιοι με ανεπτυγμένη σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα αυτή είναι σε θέση να μπορούν να επιλύουν πιο εύκολα τα προβλήματα που εμφανίζονται στην εργασία τους και να αναζητούν γρήγορα λύσεις.

v) Δοκιμασία αριθμητικής δεξιότητας

Σε αρκετές θέσεις εργασίας ο εργαζόμενος καλείται να αντιμετωπίσει προβλήματα πρακτικών υπολογισμών, γρήγορης αντίληψης και επεξεργασίας αριθμών, καθώς και εύρεσης αναλογιών μεταξύ αριθμητικών δεδομένων. Για να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε όλα αυτά ένας εργαζόμενος θα πρέπει να έχει την αριθμητική δεξιότητα ούτως ώστε να εξασφαλίσει σε ένα σημαντικό βαθμό την επίτευξη ατομικών και ομαδικών στόχων. Η αριθμητική ικανότητα αναφέρεται ως ο τρόπος με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται, επεξεργάζεται και υπολογίζει αριθμούς και αριθμητικά σύμβολα. Βάσει τελευταίων ερμηνευτικών επιστημονικών προτύπων, η αριθμητική δεξιότητα περιλαμβάνει μια πληθώρα διαστάσεων, όπως α) την αριθμητική αντίληψη, δηλαδή την ικανότητα κατανόησης της σημασίας των αριθμών σε ένα λογαριασμό, σε μια κάρτα, σε έναν ισολογισμό, β) τον αριθμητικό έλεγχο, δηλαδή την ικανότητα διάκρισης πινάκων με λανθασμένες και σωστές τιμές, σύμφωνα με τις υπόλοιπες πληροφορίες που υπάρχουν, γ) την ικανότητα γρήγορου υπολογισμού και εκτέλεσης πράξεων, δ) την ικανότητα εκτίμησης κατά προσέγγιση

ενός συνόλου αντικειμένων ή μιας μεγάλης ποσότητας, ε) την ικανότητα αναγωγής στη μονάδα, στ) την ικανότητα υπολογισμού με την απλή μέθοδο των τριών, στ) την ικανότητα υπολογισμού ποσοστών και μερισμάτων, με τη χρήση της εκατοστιαίας αναλογίας.

B) Ψυχομετρικές Δοκιμασίες

i) Τεστ προσωπικότητας

Συχνά παρατηρείται στην εργασιακή πρακτική η πιθανότητα οι εργαζόμενοι που έχουν αρκετές ικανότητες να μην μπορούν να αποδώσουν αρκετά ικανοποιητικά, να μην μπορούν να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους αλλά και να μην μπορούν να εναρμονιστούν με την φιλοσοφία της εταιρίας. Τα προβλήματα προσαρμογής και συμβατότητας τα οποία έχουν άμεση επίδραση στην αποδοτικότητα μπορούν να αντιμετωπιστούν προληπτικά με την εφαρμογή των δοκιμασιών προσωπικότητας. Έτσι αξιολογείται η δυνατότητα του συνδυασμού της προσωπικότητας του υποψηφίου με την ήδη διαμορφωμένη δυναμική της επιχείρησης.

Όλα αυτά τα χρόνια οι επιστήμονες ψυχολόγοι είχαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τον ακριβή ορισμό της προσωπικότητας. Τα τελευταία χρόνια έχουν καταλήξει σε πέντε βασικούς παράγοντες που απαρτίζουν την προσωπικότητα. Οι παράγοντες αυτοί είναι α) η συναισθηματική ισορροπία και η άμεση προσαρμογή του εργαζομένου, β) η εξωστρέφεια και η κοινωνικότητα, γ) η ικανότητα του εργαζομένου να γνωρίζει διαρκώς καινούργια πράγματα και να γοητεύεται από το νεωτερισμό, δ) η ποιότητα των σχέσεων του εργαζομένου με τους συνεργάτες του και με τον εαυτό του, ε) η ευσυνειδησία, δηλαδή η επίτευξη κάποιου στόχου, ακόμη και προσωπικού. Ακόμη εφαρμόζονται και άλλου τύπου δοκιμασίες προσωπικότητας οι οποίες αποτελούνται από ερωτήσεις οι οποίες στηρίζονται σε κύριους και επιμέρους παράγοντες της προσωπικότητας. Οι κύριοι παράγοντες της προσωπικότητας του υποψηφίου θεωρούνται η συναδελφικότητα, η εξουσία, η συμμόρφωση, το συναίσθημα και η σημασία στη λεπτομέρεια. Ως δευτερεύοντες παράγοντες που εξετάζονται είναι η επάρκεια, ο εργασιακός προσανατολισμός, η υπομονή, η αφοσίωση, η λήψη πρωτοβουλιών, η τάση για ανακάλυψη νέων πραγμάτων, η αίσθηση δικαίου, η υπομονή και η κατανόηση.

Η αξιοπιστία και εγκυρότητα των τεστ προσωπικότητας δεν είναι μεγάλη, παρ' όλα αυτά, τα πολύ προσεκτικά δομημένα ερωτηματολόγια, για συγκεκριμένες ομάδες εργασιών, μπορούν να βοηθήσουν στην άντληση σημαντικών πληροφοριών για τον υποψήφιο.

ii) Τεστ αυτοεκτίμησης

Την τελευταία δεκαετία οι επιστήμονες έχουν επισημάνει ότι η αυτοεκτίμηση έχει έναν σημαίνοντα ρόλο στην επίτευξη προσωπικών και ομαδικών στόχων. Αρκετές φορές μάλιστα έχει διαπιστωθεί ότι μια υψηλή αυτοεκτίμηση καταλήγει σε επίτευξη σημαντικών στόχων ανεξάρτητα από την ύπαρξη ανάλογων ικανοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα είναι αποδεδειγμένο ότι η αυτοεκτίμηση σχετίζεται με την ταχύτερη προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον. Αντιθέτως μια χαμηλή αυτοεκτίμηση μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη πρωτοβουλίας, κακές διαπροσωπικές

καθώς και εργασιακές σχέσεις. Όλοι οι επιτυχημένοι επαγγελματίες διαθέτουν υψηλή αυτοεκτίμηση οι οποίοι επίσης στηρίζονται και από τις εταιρίες.

Για τους λόγους αυτούς συνεπάγεται ότι η αξιολόγηση της αυτοεκτίμησης του εργαζομένου αποτελεί βασικό κομμάτι των διαδικασιών επιλογής και αξιολόγησης των σύγχρονων εταιριών.

iii) Τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης

Επίσης ένα ακόμη τεστ που αφορά την προσωπικότητα είναι το τεστ της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μέσα στην τελευταία δεκαετία οι επιστήμονες επισημαίνουν τη σημασία του παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επίτευξη προσωπικών καθώς και ομαδικών στόχων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται ταυτόχρονα από βασικά στοιχεία της προσωπικότητας και νοητική ικανότητα, την οποία το άτομο κληρονομεί από το γενετικό υλικό των γονέων του και αναπτύσσει από το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του

Με τη δοκιμασία της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να αποδειχθεί εάν ο υποψήφιος:

- είναι ευπροσάρμοστος στο περιβάλλον της επιχείρησης
- κατανοεί τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρα των συνεργατών του
- είναι σε θέση να ελέγχει τα συναισθήματά του και τις επιθυμίες του
- μπορεί να εργάζεται κάτω από συνθήκες ισχυρής πίεσης
- συνεχίζει να προσπαθεί ακόμη και όταν αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες
- μπορεί να συνεργάζεται και να μοιράζεται με άλλους, κοινούς στόχους
- μπορεί να εμπνέει και να ηγείται των μελών της ομάδας του
- μπορεί να υποκινηθεί και να έχει ισχυρά κίνητρα
- είναι σε θέση να κάνει ορθή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- μπορεί να εστιάζει την προσοχή του
- έχει την ικανότητα να αποφεύγει λανθασμένες επιλογές
- έχει ευσυνειδησία
- μπορεί να διαχειρίζεται τις διαφωνίες και συγκρούσεις

- είναι από τη φύση του αισιόδοξο άτομο
- είναι ικανός στην επικοινωνία και στη δημιουργία ισχυρών δεσμών
- έχει την ικανότητα να πείθει τους άλλους

Γ) Άλλα Είδη Δοκιμασιών

Οι μεγάλες και πολυεθνικές εταιρίες τα τελευταία χρόνια εφαρμόζουν και άλλου είδους δοκιμασίες εκτός των δύο βασικών που είναι της δεξιοτήτας και της προσωπικότητας. Τέτοιου είδους δοκιμασίες είναι αυτές που αφορούν στα ενδιαφέροντα και στα κίνητρα του υποψηφίου τα οποία ξεπερνούν τα στενά όρια των δοκιμασιών της προσωπικότητας.

i) Δοκιμασία ενδιαφερόντων (Interest inventories tests)

Αυτού του είδους οι δοκιμασίες γίνονται από μία σειρά γραπτών ερωτήσεων οι οποίες αφορούν στα ενδιαφέροντα, τις προτιμήσεις, τις επιθυμίες και τις συναισθηματικές διαθέσεις του υποψηφίου το οποίο θα έχει ως αποτέλεσμα να εκτιμηθεί ο βαθμός ταύτισης μεταξύ των απαιτήσεων της θέσης και των επιλογών του υποψηφίου. Αυτού του είδους οι δοκιμασίες (τεστ) σπάνια χρησιμοποιούνται για την επιλογή υποψηφίου για κενή θέση. Αυτό γίνεται γιατί έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου, σχετίζεται σε κάποιο βαθμό με τα ενδιαφέροντά του.

ii) Τεστ κινήτρων (The motivation styles questionnaire)

Το παραπάνω τεστ γίνεται βάσει ενός ερωτηματολογίου που αποσκοπεί στον εντοπισμό και στην αξιολόγηση των βασικών διαστάσεων της συμπεριφοράς. Η δοκιμασία αυτή είναι σχεδιασμένη για να προσδιορίζει με ακρίβεια το είδος της εργασίας που μπορεί κάθε άτομο να αποδώσει καλύτερα.

iii) Τεστ κριτικής σκέψης (Critical Thinking Appraisal)

Η διάκριση των διαφορετικών μεταβλητών ενός ζητήματος ή προβλήματος με αποτέλεσμα να εντοπίζει τις εναλλακτικές λύσεις, να οδηγείται σε εξαγωγή συμπερασμάτων και να ερμηνεύει τα αποτελέσματα είναι η βάση στην οποία στηρίζεται το τεστ της κριτικής σκέψης.

iv) Τεστ λήψης απόφασης

Αυτού του είδους το τεστ είναι εξίσου εξειδικευμένο με τα υπόλοιπα. Παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την δοκιμασία της κριτικής σκέψης το οποίο έχει ως στόχο την εντόπιση και την αξιολόγηση του σύνθετου τρόπου σκέψης του υποψηφίου όταν και εφόσον χρειαστεί να λάβει καίριες αποφάσεις. Μια από τις βασικές λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι η λήψη αποφάσεων. Βοηθάει στην επιτυχή έκβαση ενός σχεδίου δράσης και στην γενικότερη οικονομική ανάπτυξη μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού. Για αυτό το λόγο αυτού του είδους η αξιολόγηση αποτελεί βασικό τμήμα των σύγχρονων εταιριών.

Δ) Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centres)

Πρόκειται για ένα σύνολο ερωτήσεων και ασκήσεων, στις οποίες υποβάλλονται κυρίως οι υποψήφιοι για υψηλόβαθμες θέσεις. Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται αφορούν στην αξιολόγηση ικανοτήτων των υποψηφίων για σημαντικούς τομείς της επαγγελματικής δραστηριότητας. Με τη εν λόγω μεθοδολογία, εκτιμώνται συνήθως οι τεκμηριωμένες απόψεις των υποψηφίων για μια σειρά από θέματα.

Οι πιθανοί υποψήφιοι χωρίζονται σε μικρές ομάδες και αξιολογούνται από τουλάχιστον δύο εξεταστές. Οι υποψήφιοι περνάνε από μία σειρά δοκιμασιών οι οποίες διαρκούν από δύο έως τέσσερις μέρες κατά τη διάρκεια των οποίων τους τίθενται διάφορα ζητήματα σε μορφή μελέτης περιπτώσεων τα οποία έχουν σχέση με την λήψη των πρωτοβουλιών καθώς και τις ικανότητες οργάνωσης της εργασίας μεμονωμένων ομάδων, εργασίας και συμμετοχής σε ομάδα και δέσμευσης ανθρώπων σε στόχους.

Το πλεονέκτημα αυτού του τρόπου αξιολόγησης είναι ότι έχει διαπιστωθεί ότι τα αποτελέσματα που δίνουν είναι αρκετά έγκυρα. Οι περισσότεροι υποψήφιοι που τα κατάφεραν στα τεστ είχαν μετέπειτα πολύ καλή απόδοση στη θέση εργασίας. Αντιθέτως ένα μεγάλο μειονέκτημα του τρόπου αυτού είναι το κόστος και ο χρόνος που χρειάζεται.

Από την πλευρά της αποτελεσματικότητας των μεθόδων επιλογής ύστερα από έρευνα που έγινε στην Αμερική έχει διαπιστωθεί ότι τις πρώτες τρεις θέσεις έχουν τα τεστ εκτέλεσης εργασίας, οι συστάσεις και οι προτάσεις εργαζομένων και η συνέντευξη επιλογής. Αντιθέτως στις τελευταίες θέσεις είναι τα τεστ προσωπικότητας, νοημοσύνης και το βιογραφικό.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογική Προσέγγιση

3.1 Διαδικασία συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου

Με σκοπό τη διερεύνηση και μελέτη της μεθοδολογίας πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού στην πράξη, επιλέχθηκε η δημιουργία τριών ερωτηματολογίων, (διαβαθμισμένο κλειστού τύπου, κλειστού τύπου δύο εναλλακτικών επιλογών, ανοικτού τύπου), τα οποία συμπληρώθηκαν από εκπροσώπους επιχειρήσεων. Στην επιλογή του δείγματος λήφθηκαν υπόψη τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, ενώ δόθηκε έμφαση στο τεχνικό περιβάλλον. Σκοπό δεν αποτέλεσε η σύγκριση δύο όμοιων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, αλλά η σύγκριση επιχειρηματικών μονάδων, διαφορετικών κλάδων της οικονομίας.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Σύνταξη των ερωτηματολογίων
- Παράδοση των ερωτηματολογίων σε στελέχη των επιχειρήσεων
- Παροχή απαραίτητου χρόνου, ώστε να μελετηθούν και να απαντηθούν τα ερωτηματολόγια
- Προγραμματισμένη συνάντηση για τυχόν απορίες
- Παραλαβή των απαντημένων ερωτηματολογίων

3.2 Επιλογή Δείγματος

Το δείγμα περιλαμβάνει τις εξής επιχειρήσεις:

1. *Cosmote*
2. *Vodafone*
3. *Wind*

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των παραπάνω εταιρειών:

1. Η COSMOTE ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα στην Ελλάδα την άνοιξη του 1998 ως η τρίτη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στη χώρα, πέντε χρόνια μετά τους ανταγωνιστές της. Σε ελάχιστο χρόνο άλλαξε τα δεδομένα στην αγορά με την εμπορική της πολιτική ενώ παράλληλα έχτισε σε χρόνο ρεκόρ ένα τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, που μέχρι σήμερα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Σταθερά πρώτη στην ελληνική αγορά από το 2001 και μετά, και έχοντας μετά το 2007 διευρύνει την απόστασή της από τον ανταγωνισμό, η COSMOTE έχει σήμερα πελατειακή βάση που ανέρχεται σε 7,8 εκατομμύρια (Σεπτέμβριος 2012).

Η COSMOTE έχει καταγράψει σειρά διακρίσεων όπως την παρουσία της στον κατάλογο FT500 Top Companies των FINANCIAL TIMES, αλλά και στη λίστα Information Technology 100 του περιοδικού BusinessWeek που καταγράφει τις 100 κορυφαίες εταιρείες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στον κόσμο.

2. Η Vodafone επενδύει διαρκώς στην υποδομή του δικτύου της, με αποτέλεσμα σήμερα να διαθέτει ένα πρωτοπόρο τεχνολογικά τηλεπικοινωνιακό δίκτυο που

χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, ποιότητα και υψηλές ταχύτητες mobile internet και εκτενή κάλυψη 3G. Στο πλαίσιο παροχής υψηλής ποιότητας και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, η Vodafone είναι η πρώτη εταιρεία κινητής επικοινωνίας που εισήγαγε στην ελληνική αγορά την τεχνολογία femtocell με τη συσκευή «Full Σήμα», ώστε οι συνδρομητές της να απολαμβάνουν άριστη ποιότητα σήματος 3G και σε εσωτερικούς χώρους όπου η κάλυψη είναι πολύ δύσκολη, έως αδύνατη.

3. Η εταιρία γνωρίζοντας ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα επηρεάζει τους ανθρώπους και την κοινωνία σε πολλά επίπεδα -οικονομικά, εργασιακά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά- εντάσσει την καθημερινή της δραστηριότητα σε μια πολύπλευρη στρατηγική Εταιρικής Υπευθυνότητας που απευθύνεται τόσο στους ανθρώπους μας όσο και ευρύτερα στην κοινωνία.

Μέριμνά της είναι η Εταιρική Υπευθυνότητα να αντανακλάται τόσο στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται το θεσμικό, φυσικό και πολιτισμικό περιβάλλον, όσο και στον τρόπο με τον οποίο θέτει τους επιχειρηματικούς και κοινωνικούς της στόχους. Η στρατηγική Εταιρική Υπευθυνότητα έχει ως πρωταρχικό στόχο να συνδέσει τις λειτουργίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας με τη δέσμευσή για μια καλύτερη κοινωνία και ένα καθαρότερο περιβάλλον.

3.3 Παρουσίαση Ερωτηματολογίων

Τα ερωτηματολόγια που δημιουργήθηκαν είναι δύο τύπων:

1. «**Διαβαθμισμένο Κλειστού Τύπου**»
2. «**Κλειστού Τύπου Δύο έως Τεσσάρων Εναλλακτικών Επιλογών**»

3.3.1 «**Διαβαθμισμένο Κλειστού Τύπου**»

Το «**Διαβαθμισμένο Ερωτηματολόγιο Κλειστού Τύπου**» περιλαμβάνει **20 ερωτήσεις** και οι πιθανές απαντήσεις του είναι **5 (Διαφωνώ Απόλυτα, Διαφωνώ, Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ Απόλυτα)**. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ακολουθεί σε μορφή ροής κειμένου:

- 1) Η προσέλκυση προσωπικού στην Cosmote, Vodafone, Wind γίνεται
- 2) Με ποιο τρόπο γίνεται η προσέλκυση προσωπικού στην Cosmote, Vodafone, Wind
- 3) Αξιολογήστε τους τρόπους προσέλκυσης ως προς την καταλληλότητά τους
- 4) Ποια στοιχεία θα πρέπει να γνωστοποιεί η εταιρία κατά την προσέλκυση προσωπικού
- 5) Συμφωνείτε με τους τρόπους προσέλκυσης προσωπικού που χρησιμοποιεί η εταιρία
- 6) Αξιολογήστε τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων
- 7) Αξιολογήστε τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων
- 8) Αξιολογήστε τα μειονεκτήματα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων

- 9) Αξιολογείστε τα μειονεκτήματα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων
- 10) Ποιο στοιχείο του υποψηφίου πρέπει να λαμβάνεται περισσότερο υπόψη κατά την επιλογή
- 11) Συμφωνείτε με τους τρόπους επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιεί η εταιρία
- 12) Θεωρείτε ως τον καταλληλότερο τρόπο επιλογής υποψηφίου προσωπικού το βιογραφικό σημείωμα
- 13) Θεωρείτε ως τον καταλληλότερο τρόπο επιλογής υποψηφίου προσωπικού τη συνέντευξη
- 14) Θεωρείτε ως τον καταλληλότερο τρόπο επιλογής υποψηφίου προσωπικού τις γραπτές εξετάσεις
- 15) Θεωρείτε ως τον καταλληλότερο τρόπο επιλογής υποψηφίου προσωπικού τις συστάσεις και προσωπικές γνωριμίες
- 16) Οι θέσεις εργασίας στην Cosmote, Vodafone, Wind καλύπτουν τις προσδοκίες των εργαζομένων
- 17) Πιστεύετε ότι αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την παραμονή ενός εργαζομένου στην Cosmote, Vodafone, Wind η αμοιβή
- 18) Πιστεύετε ότι αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την παραμονή ενός εργαζομένου στην Cosmote, Vodafone, Wind, η ασφάλεια
- 19) Πιστεύετε ότι αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την παραμονή ενός εργαζομένου στην Cosmote, Vodafone, Wind το κύρος
- 20) Πιστεύετε ότι αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την παραμονή ενός εργαζομένου στην Cosmote, Vodafone, Wind το αντικείμενο της εργασίας.

3.3.2 «Κλειστού Τύπου Δύο Εναλλακτικών Επιλογών»

Το Ερωτηματολόγιο «Κλειστού Τύπου Δύο έως Τεσσάρων Εναλλακτικών Επιλογών» περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις – προτάσεις και είναι το ακόλουθο:

1) Φύλο:

A. Άνδρας B. Γυναίκα

2) Ηλικία:

A. 18-29 B. 30-45 Γ. 46-60 Δ. >60

3) Εκπαιδευτικό επίπεδο:

A. ΔΕ B. ΤΕ Γ. ΠΕ Δ. Μεταπτυχιακό ε.
Διδακτορικό

4) Χρόνια προϋπηρεσίας στην Cosmote, Vodafone, Wind:

A. 0-5 β. 6-15 γ. 16-25 δ. 26-35

5) Για την επιλογή προσωπικού προτιμάται:

A. Η εσωτερική κάλυψη θέσεων

B. Η εξωτερική κάλυψη θέσεων

Γ. Και οι δύο

Δ. Δεν γνωρίζω

6) Θεωρείτε προτιμότερη την εσωτερική ή την εξωτερική κάλυψη θέσεων;

A. Την εσωτερική κάλυψη

B. Την εξωτερική κάλυψη

Γ. Και τις δύο

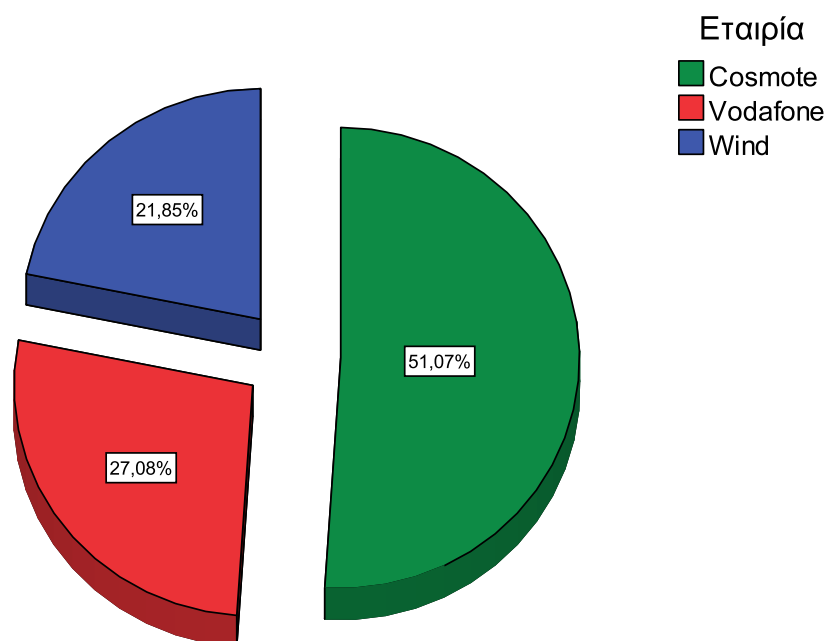
Δ. Δεν γνωρίζω

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Ερωτηματολογίων

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

A) Το παρόν ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 421 εργαζόμενους στις τρεις προαναφερθείσες επιχειρήσεις. Αναλυτικά η αναλογία ήταν:

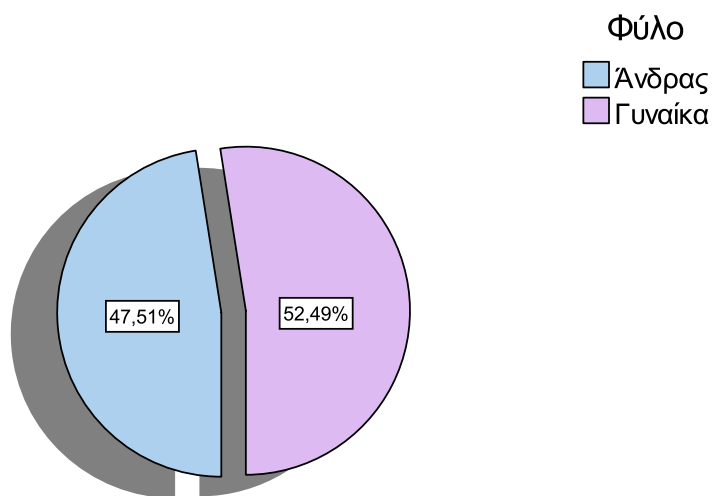
Το 51,07% (215) των απαντήσεων ήταν από την εταιρία Cosmote, το 27,08% (114) από την εταιρία Vodafone και το 21,85% (92) από την εταιρία Wind όπως φαίνεται και στο ακόλουθο στατιστικό διάγραμμα.



B) Επιπλέον, όσον αναφορά το φύλο και την ηλικία των ερωτηθέντων τα αποτελέσματα που έχουμε από τα απαντημένα ερωτηματολόγια, είναι τα εξής:

Για το φύλο:

- 1) Άνδρες → 47,51%, δηλαδή 200 από τους 421 ερωτηθέντες, ενώ
- 2) Γυναίκες → 52,49%, το υπόλοιπο των 221 ερωτηθέντων

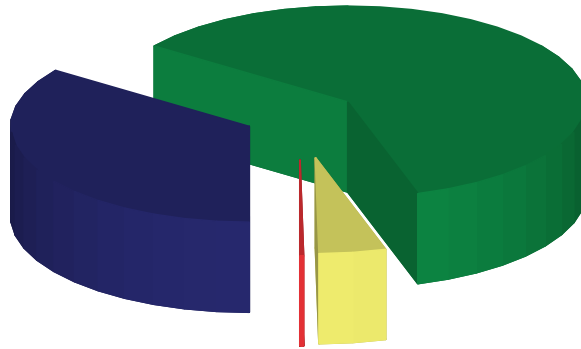


Για την ηλικία, προκύπτει:

Ηλικία

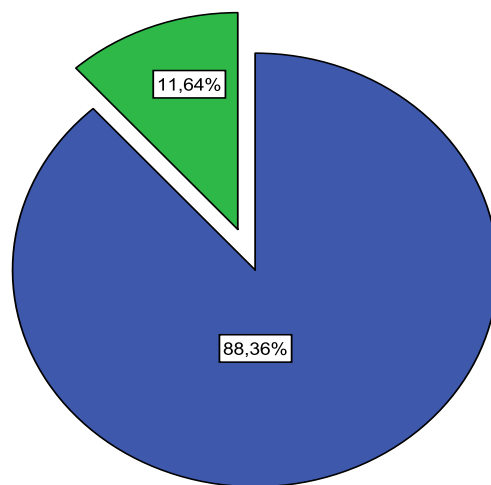
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-29	147	34,9	34,9	34,9
30-45	254	60,3	60,3	95,2
46-60	19	4,5	4,5	99,8
>60	1	,2	,2	100,0
Total	421	100,0	100,0	

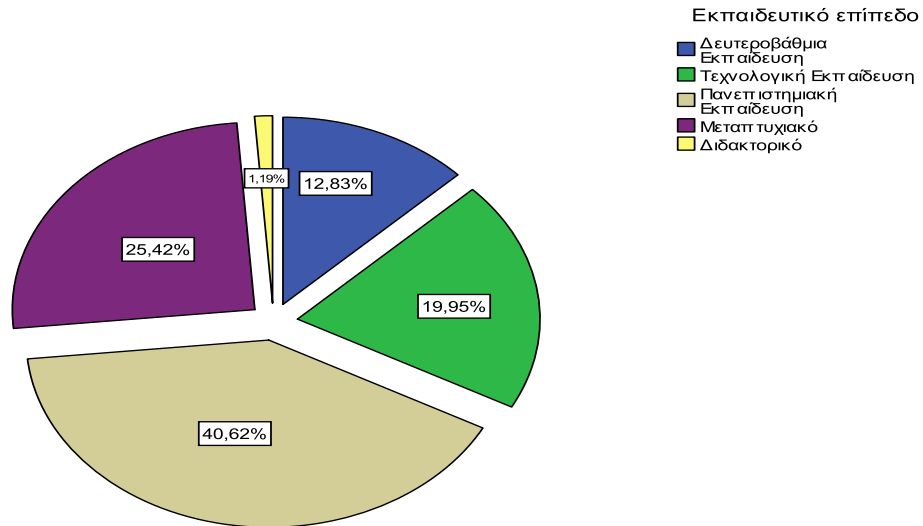
Ηλικία



Γ) Τα τελευταία Δημογραφικά Χαρακτηριστικά, τα οποία συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο μας και έχουν σημαντικό ρόλο σε αναφορά και αξιολόγηση από μέρους μας, είναι το Εκπαιδευτικό Επίπεδο των υπαλλήλων, όπως, και ο χρόνος προϋπηρεσίας τους.

Χρόνια προϋπηρεσίας στην Comote Vodafone Wind



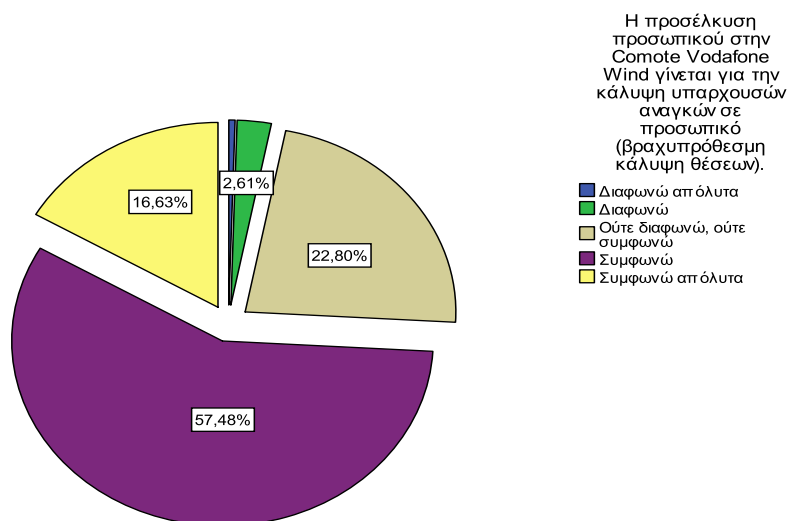


4.2 Προσέλκυση Προσωπικού

Η προσέλκυση προσωπικού στην Cosmote, Vodafone, Wind γίνεται:

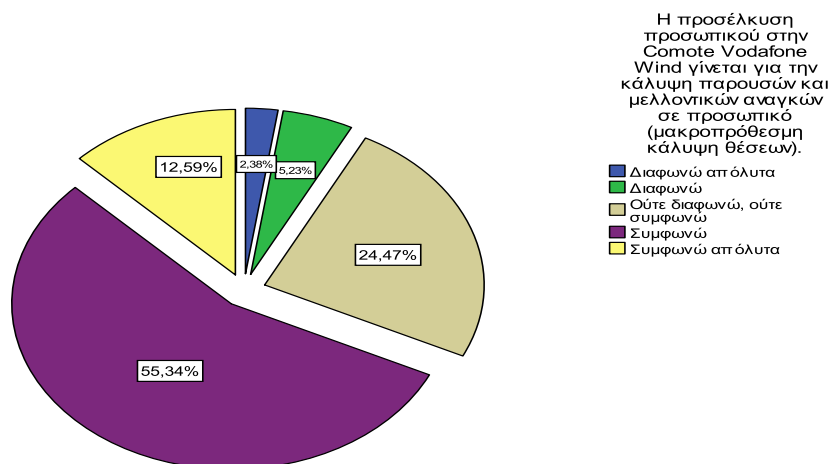
Ερώτηση 5^α: Για την κάλυψη υπαρχουσών αναγκών σε προσωπικό (βραχυπρόθεσμη κάλυψη θέσεων).

Στη συγκεκριμένη ερώτηση από τα απαντημένα ερωτηματολόγια βγάζουμε το συμπέρασμα ότι το 74% των εργαζομένων συμφωνούν απόλυτα ή μερικώς στην άποψη ότι η προσέλκυση του προσωπικού χρησιμοποιείται για τη βραχυπρόθεσμη κάλυψη των θέσεων.



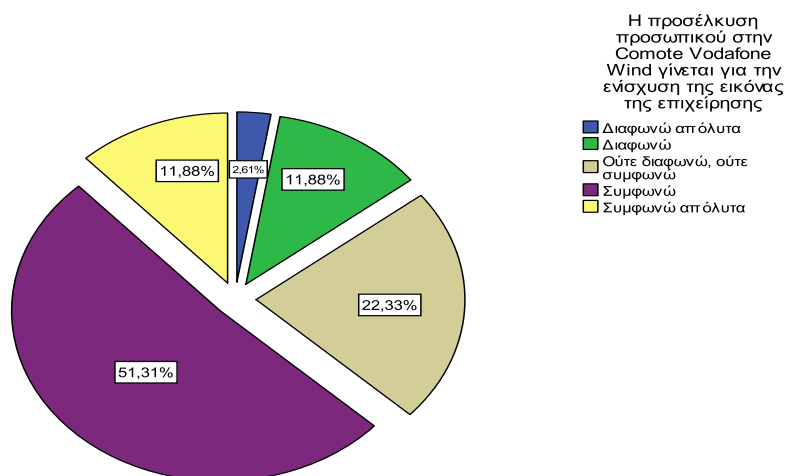
Ερώτηση 5β : Για την κάλυψη παρούσων και μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό (μακροπρόθεσμη κάλυψη θέσεων)

Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση έτσι και σε αυτήν το 68% των ερωτηθέντων έχουν την άποψη (συμφωνώ απόλυτα ή συμφωνώ) ότι η προσέλκυση του προσωπικού χρησιμοποιείται και για την μακροπρόθεσμη κάλυψη πιθανών θέσεων που θα προκύψουν σε μία εταιρία.



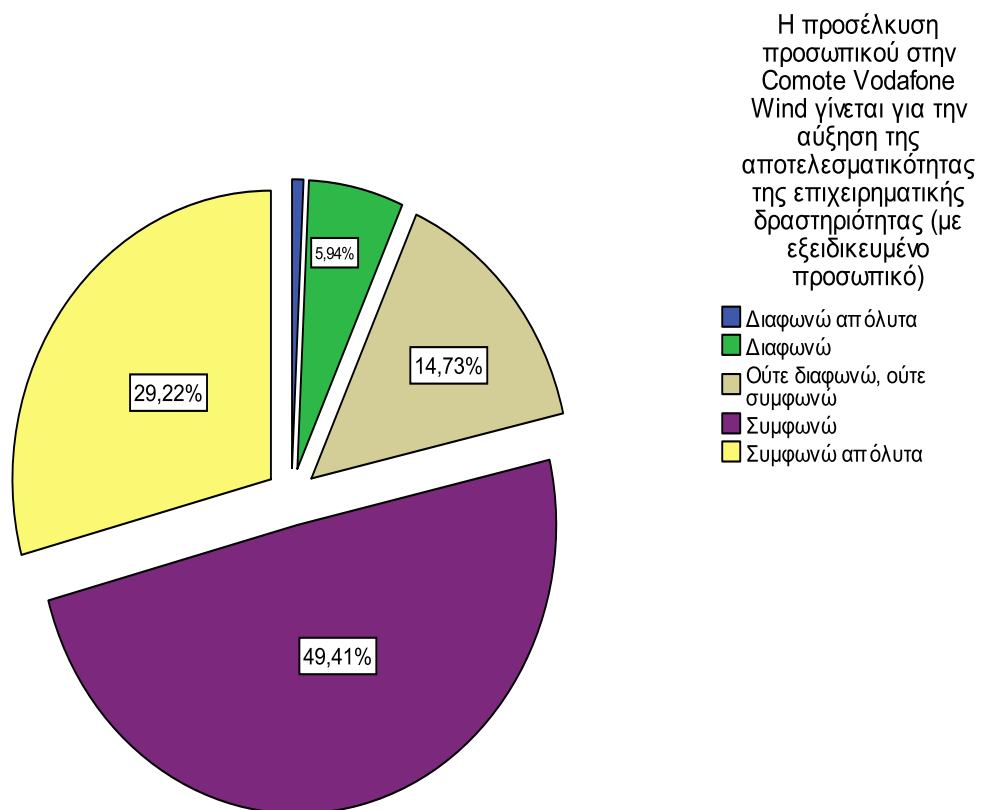
Ερώτηση 5γ : Για την ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης

Από την συγκεκριμένη ερώτηση συμπεραίνουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων όλων των εταιριών (63%) πιστεύει ότι η προσέλκυση του προσωπικού χρησιμοποιείται για την βοήθεια της ενίσχυσης της εικόνας της επιχείρησης



Ερώτηση 5δ : Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχειρηματικής δραστηριότητας (με εξειδικευμένο προσωπικό)

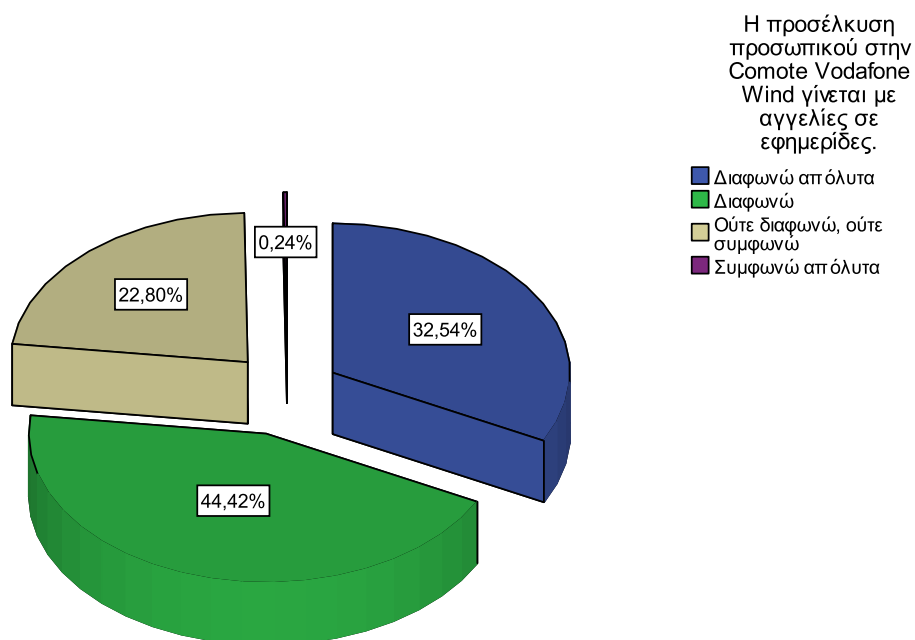
Από την παρακάτω γραφική παράσταση βλέπουμε ότι σχεδόν 8 στους 10 από τους ερωτηθέντες (78,63%) συμφωνεί με την αντίληψη ότι με την προσέλκυση του προσωπικού οι εταιρίες προσπαθούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας με την προσέλκυση πιο εξειδικευμένου προσωπικού.



Με ποιο τρόπο γίνεται η προσέλκυση προσωπικού στην Cosmote, Vodafone, Wind;

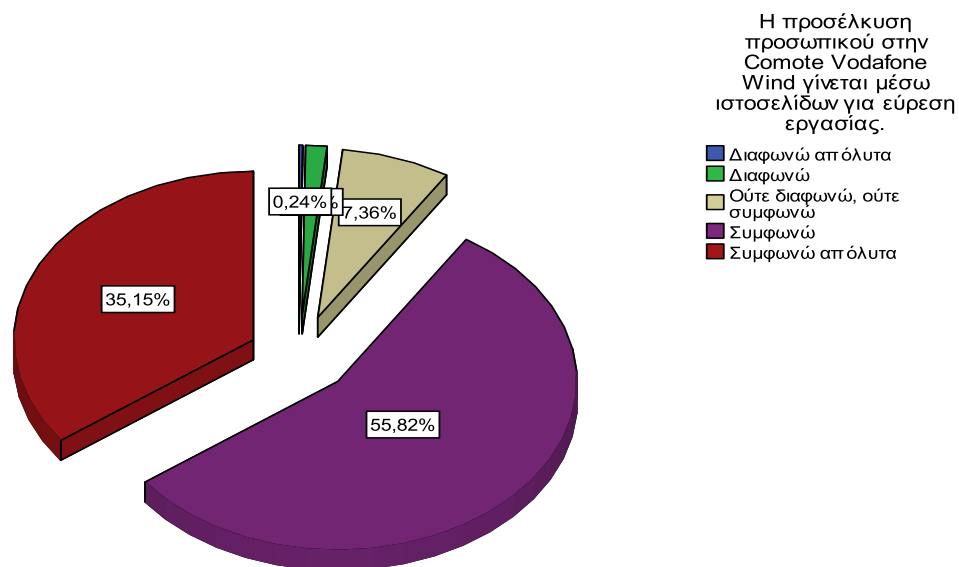
Ερώτηση 6^α : Με αγγελίες σε εφημερίδες

Από το παρακάτω διάγραμμα καταλαβαίνουμε εμφανώς ότι το 76,96% των ερωτηθέντων από τις εταιρίες πιστεύει ότι οι αγγελίες σε εφημερίδες δεν χρησιμοποιείται ως τρόπος προσέλκυσης προσωπικού ενώ μόνο το 0,24% θεωρεί το αντίθετο.



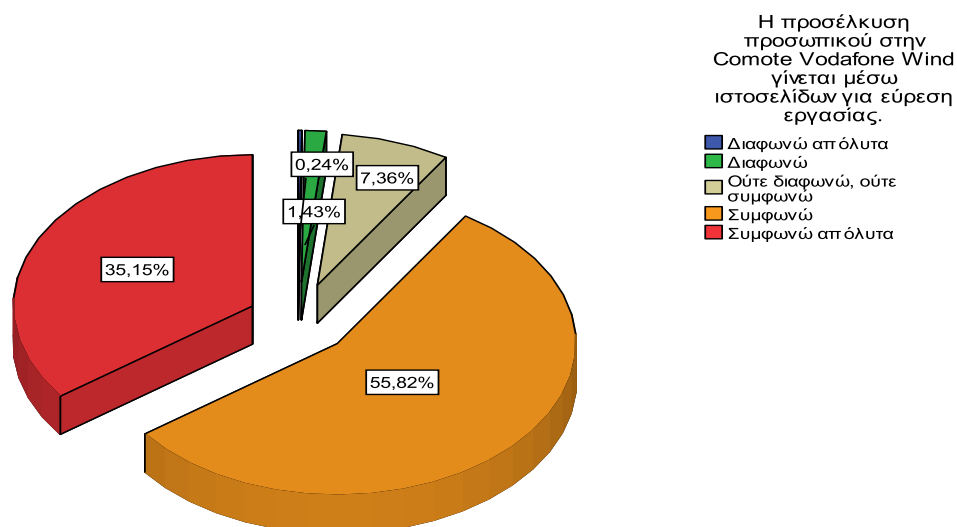
Ερώτηση 6β : Μέσω ιστοσελίδων για εύρεση εργασίας

Σε αντίθεση με την προηγούμενη ερώτηση εδώ βλέπουμε την διαμέτρου αντίθετη άποψη των ερωτηθέντων όσον αφορά την προσέλκυση προσωπικού μέσω ιστοσελίδων. Ένα ποσοστό της τάξεως του 90,97% συμφωνούν μερικώς ή απόλυτα με αυτή τη γνώμη.



Ερώτηση 6γ : Μέσω κοινωνικών ηλεκτρονικών δικτύων

Προφανώς από την συγκεκριμένη ερώτηση και τις απαντήσεις που λάβαμε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι βάση του ποσοστού των θετικών απαντήσεων 90,97% ο ίδιος αριθμός ανθρώπων πιστεύει ότι γενικά μέσω ίντερνετ, είτε είναι ιστοσελίδα εύρεσης εργασίας είτε κοινωνικά δίκτυα, γίνεται κατά κύριο λόγο η προσέλκυση προσωπικού.

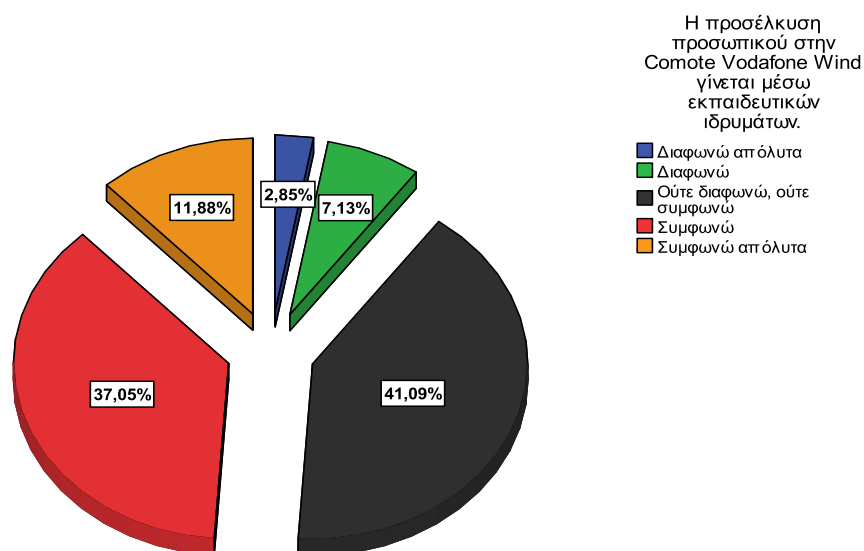


Η προσέλκυση προσωπικού στην Comote, Vodafone, Wind γίνεται μέσω κοινωνικών ηλεκτρονικών δικτύων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	,5	,5	,5
Διαφωνώ	11	2,6	2,6	3,1
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	82	19,5	19,5	22,6
Συμφωνώ	233	55,3	55,3	77,9
Συμφωνώ απόλυτα	93	22,1	22,1	100,0
Total	421	100,0	100,0	

Ερώτηση 6δ : Μέσω εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

Στην συγκεκριμένη ερώτηση οι ερωτηθέντες έδειξαν ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό πιστεύει ότι οι εταιρίες δεν χρησιμοποιούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα για την προσέλκυση του προσωπικού (9,98%).

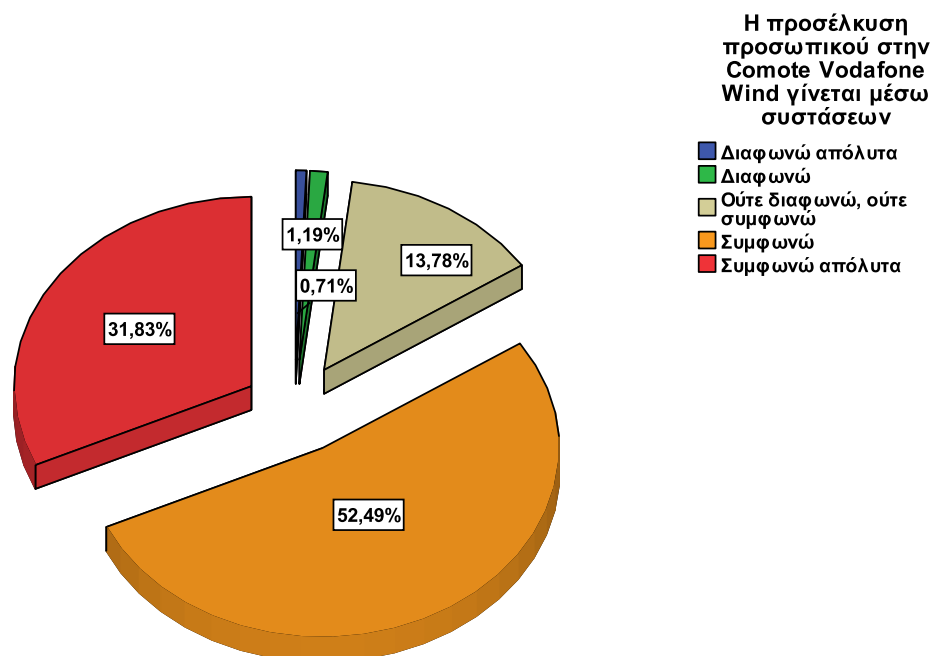


Η προσέλκυση προσωπικού στην Comote, Vodafone, Wind γίνεται μέσω εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	12	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	30	7,1	7,1	10,0
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	173	41,1	41,1	51,1
Συμφωνώ	156	37,1	37,1	88,1
Συμφωνώ απόλυτα	50	11,9	11,9	100,0
Total	421	100,0	100,0	

Ερώτηση 6^ε : Μέσω συστάσεων

Είναι εμφανές από το παρακάτω διάγραμμα ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ως ένα ακόμη επιπρόσθετο τρόπο για την προσέλκυση του προσωπικού τη μέθοδο των συστάσεων μεταξύ εργαζομένων ή μη με ποσοστό της τάξης του 84,32%.

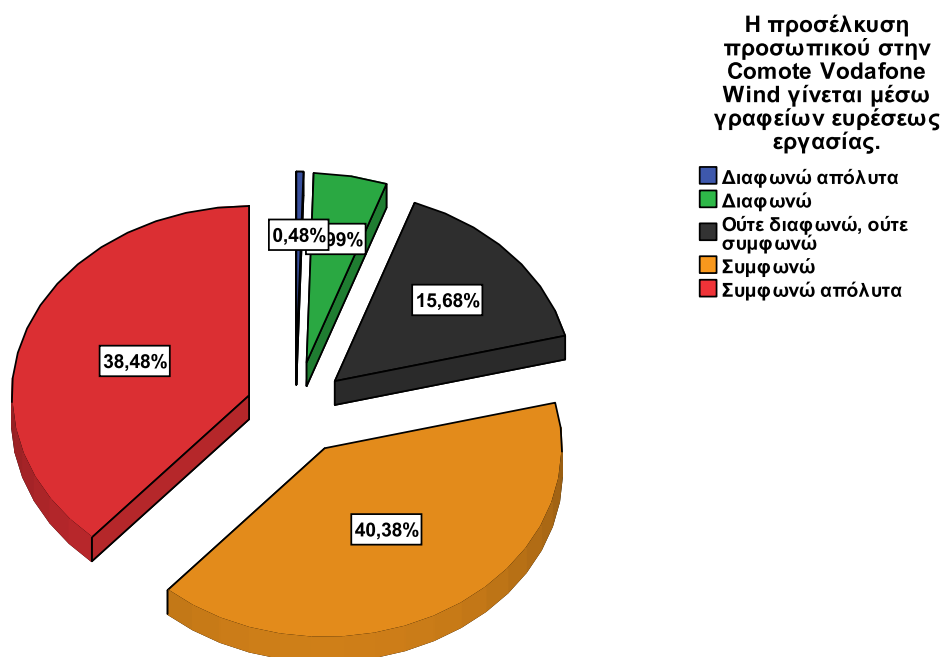


Η προσέλκυση προσωπικού στην Comote, Vodafone, Wind γίνεται μέσω συστάσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	3	,7	,7	,7
Διαφωνώ	5	1,2	1,2	1,9
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	58	13,8	13,8	15,7
Συμφωνώ	221	52,5	52,5	68,2
Συμφωνώ απόλυτα	134	31,8	31,8	100,0
Total	421	100,0	100,0	

Ερώτηση 6στ : Μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας

Από την παραπάνω υποερώτηση οι ερωτηθέντες έκαναν αισθητή την άποψη τους ότι πιστεύουν ότι χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες τα γραφεία ευρέσεως εργασίας για την προσέλκυση του προσωπικού με το να απαντήσουν αρνητικά μόνο σε ποσοστό τις τάξεως του 5,5%.

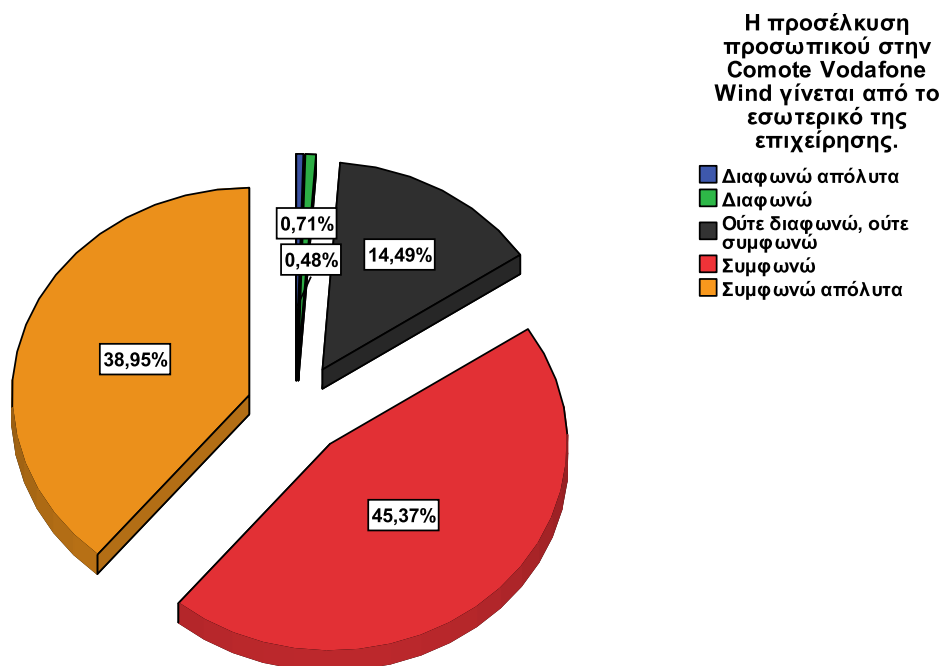


Η προσέλκυση προσωπικού στην Comote, Vodafone, Wind γίνεται μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	,5	,5	,5
Διαφωνώ	21	5,0	5,0	5,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	66	15,7	15,7	21,1
Συμφωνώ	170	40,4	40,4	61,5
Συμφωνώ απόλυτα	162	38,5	38,5	100,0
Total	421	100,0	100,0	

Ερώτηση 6ζ : Από το εσωτερικό της επιχείρησης

Από το τελευταίο υποερώτημα της 6^{ης} ερώτησης του ερωτηματολογίου είναι προφανής η σιγουριά των εργαζομένων των εταιριών που απάντησαν τα ερωτηματολόγια ότι οι εταιρίες χρησιμοποιούν την εκ των έσω προσέλκυση προσωπικού. Αυτό φαίνεται και από το ποσοστό που δεν συμφωνεί με αυτή τη θέση που είναι της τάξεως μόνο του 1,3%.

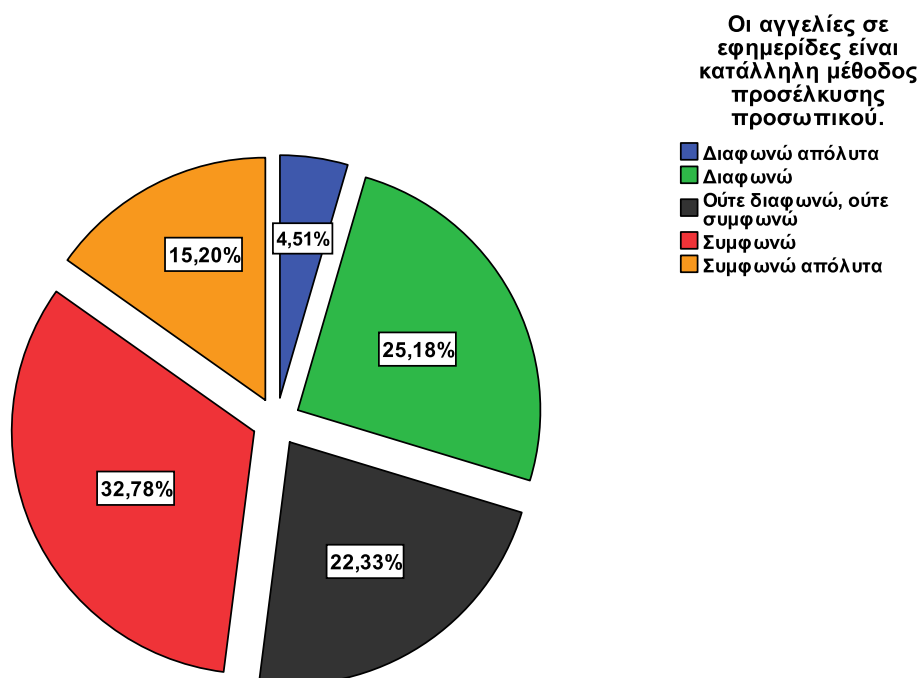


Η προσέλκυση προσωπικού στην Comote, Vodafone, Wind γίνεται από το εσωτερικό της επιχείρησης.

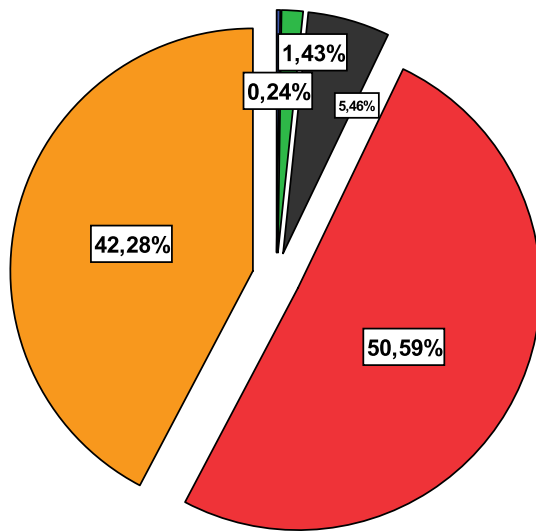
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	2	,5	,5	,5
Διαφωνώ	3	,7	,7	1,2
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	61	14,5	14,5	15,7
Συμφωνώ	191	45,4	45,4	61,0
Συμφωνώ απόλυτα	164	39,0	39,0	100,0
Total	421	100,0	100,0	

Ερώτηση 7 : Αξιολογήστε τους τρόπους προσέλκυσης ως προς την καταλληλότητά τους.

Η συγκεκριμένη ερώτηση έρχεται σαν συνέχεια της προηγούμενης για περισσότερη ανάλυση. Στην προηγούμενη ερώτηση οι ερωτηθέντες απαντήσαν όσον αφορά τους τρόπους προσέλκυσης τους οποίους χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ώστε να καλύψουν πιθανές μελλοντικές κενές θέσεις. Σε αντίθεση με την ερώτηση 7, στην οποία οι ερωτηθέντες απάντησαν όσον αφορά την καταλληλότητα των ανωτέρω τρόπων προσέλκυσης και την αποτελεσματικότητά τους. Στα παρακάτω διαγράμματα βλέπουμε ότι εκτός από τον πρώτο τρόπο προσέλκυσης ο οποίος είναι οι αγγελίες μέσω εφημερίδας ο οποίος συγκεντρώνει ένα ποσοστό της τάξης μόνο του 48% φανερώνοντας έτσι την σημερινή τάση προσέλκυσης προσωπικού μέσω της τεχνολογίας. Αυτό επίσης γίνεται αντιληπτό αν κοιτάξουμε και δούμε αναλυτικά τα ποσοστά των απαντήσεων. Τα τρία μεγαλύτερα ποσοστά υπήρχαν στους δύο τρόπους προσέλκυσης που είχαν άμεση σχέση με την τεχνολογία (Μέσω ιστοσελίδων για εύρεση εργασίας, μέσω κοινωνικών ηλεκτρονικών δικτύων) αλλά και στην προσέλκυση προσωπικού εκ των έσω της επιχείρησης. Από τους δύο τρόπους που εμπεριέχουν την προσέλκυση μέσω της τεχνολογίας οι ιστοσελίδες για εύρεση εργασίας λαμβάνουν ένα θετικό ποσοστό της τάξεως του 92% ενώ τα κοινωνικά δίκτυα του 78%. Τέλος, η προσέλκυση προσωπικού εκ των έσω λαμβάνει το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό από τις εφτά πιθανές απαντήσεις με 88%.

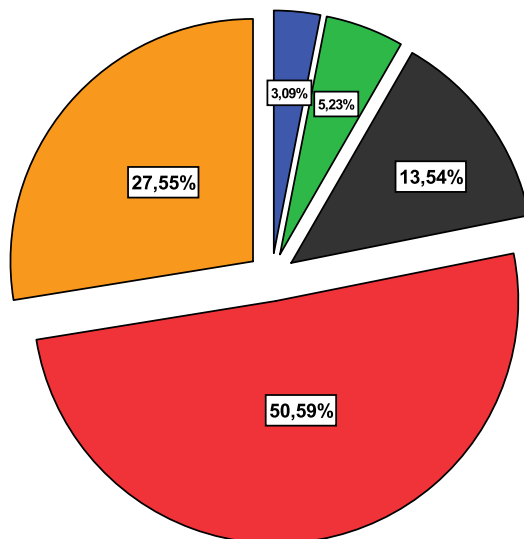


Οι ιστοσελίδες για εύρεση εργασίας είναι κατάλληλη μέθοδος για εύρεση προσωπικού.



- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

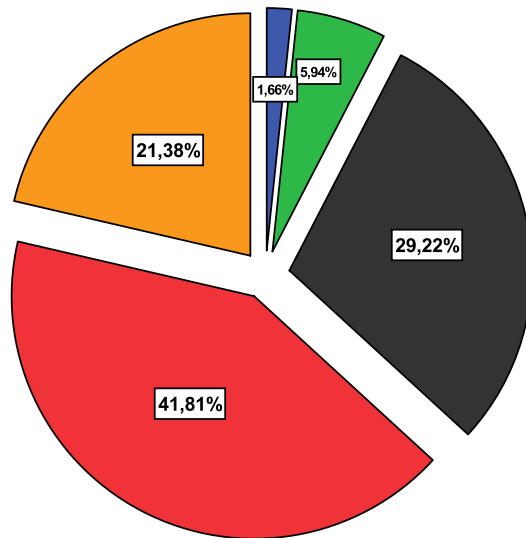
Τα κοινωνικά ηλεκτρονικά δίκτυα είναι κατάλληλη μέθοδος για εύρεση προσωπικού.



- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

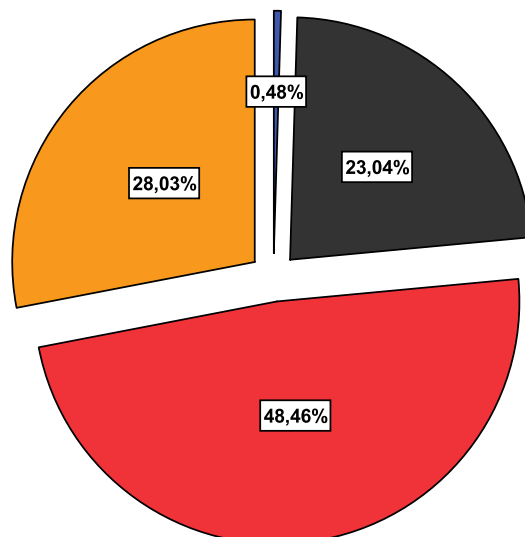
Τα εκπαιδευτικά
ιδρύματα είναι
κατάλληλη μέθοδος
για εύρεση
προσωπικού.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα



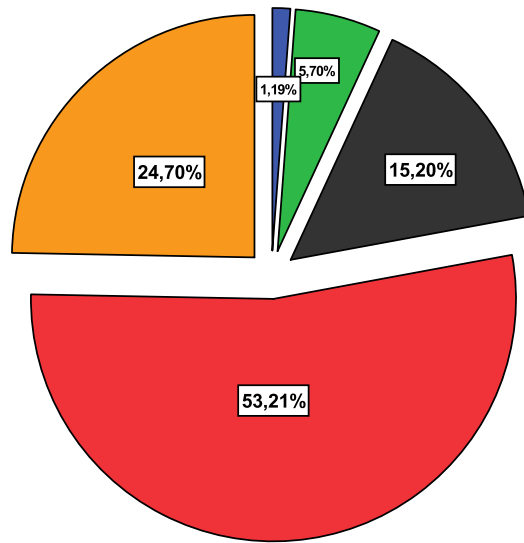
Οι συστάσεις είναι
κατάλληλη μέθοδος
για εύρεση
προσωπικού.

- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα



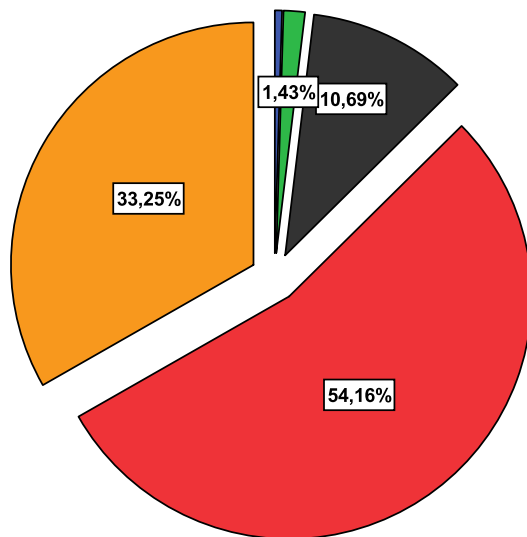
Τα γραφεία
ευρέσεως εργασίας
είναι κατάλληλη
μέθοδος για εύρεση
προσωπικού.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα



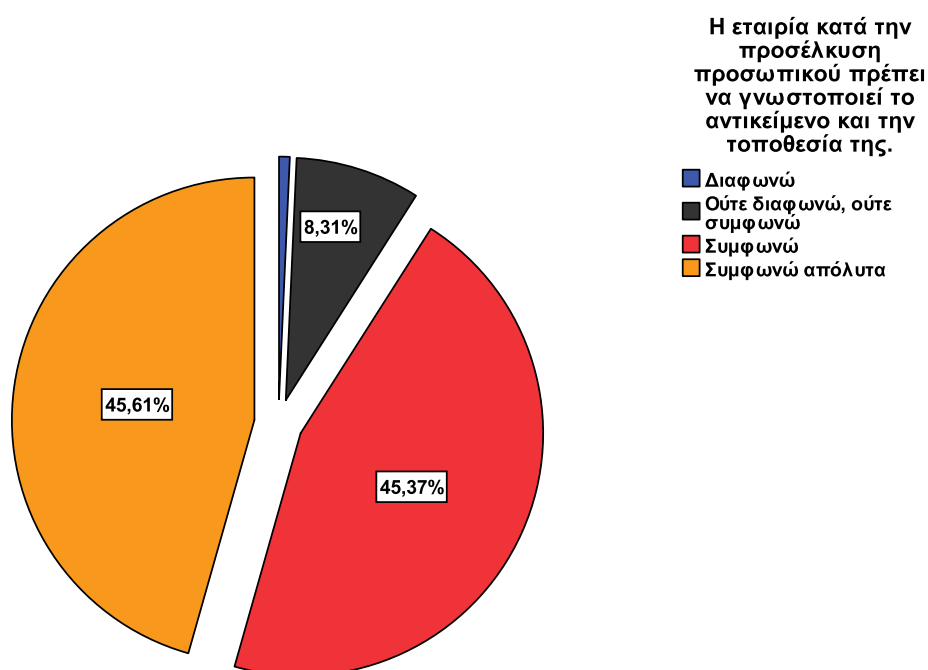
Το εσωτερικό της
επιχείρησης είναι
κατάλληλη μέθοδος
για εύρεση
προσωπικού.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

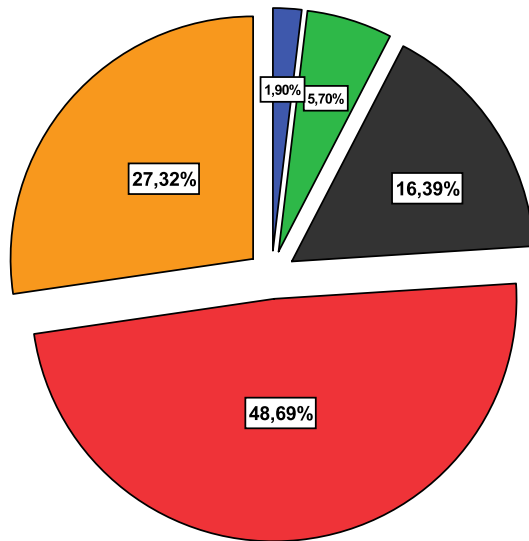


Ερώτηση 8 : Ποια στοιχεία θα πρέπει να γνωστοποιεί η εταιρία κατά την προσέλκυση προσωπικού;

Από τα απαντημένα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν το αποτέλεσμα που πήραμε στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι ότι και τα τέσσερα στοιχεία θεωρούνται εξίσου σημαντικά ώστε να γνωστοποιούνται στους μελλοντικούς εργαζομένους μιας επιχείρησης και με ποσοστό περίπου 80% κατά μέσο όρο και μεγαλύτερης σημαντικότητας θεωρείται με 95% η ενημέρωση της εταιρίας όσον αφορά τις παροχές όπως και τις αποδοχές που θα έχει να λαμβάνειν ο ενδιαφερόμενος για τη δουλειά σε περίπτωση που θα προσληφθεί.

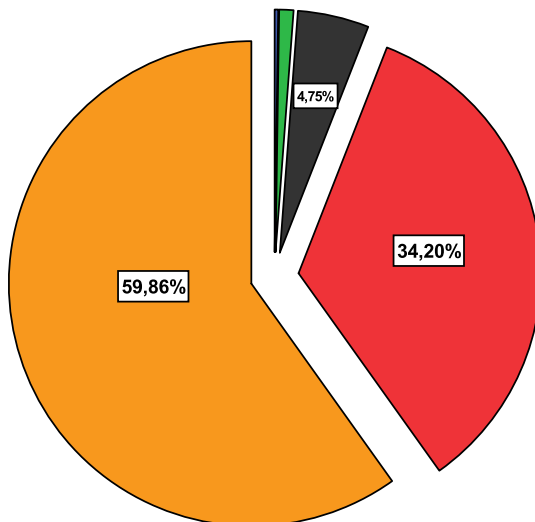


Η εταιρία κατά την προσέλευση προσωπικού πρέπει να γνωστοποιεί το μέγεθος και τη φήμη της.

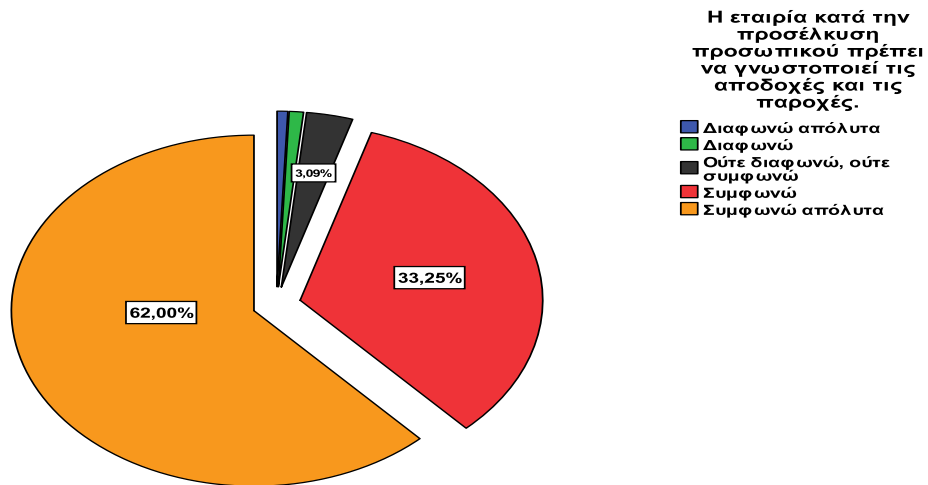


- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Η εταιρία κατά την προσέλευση προσωπικού πρέπει να γνωστοποιεί τα καθήκοντα και την περιγραφή της θέσης εργασίας.

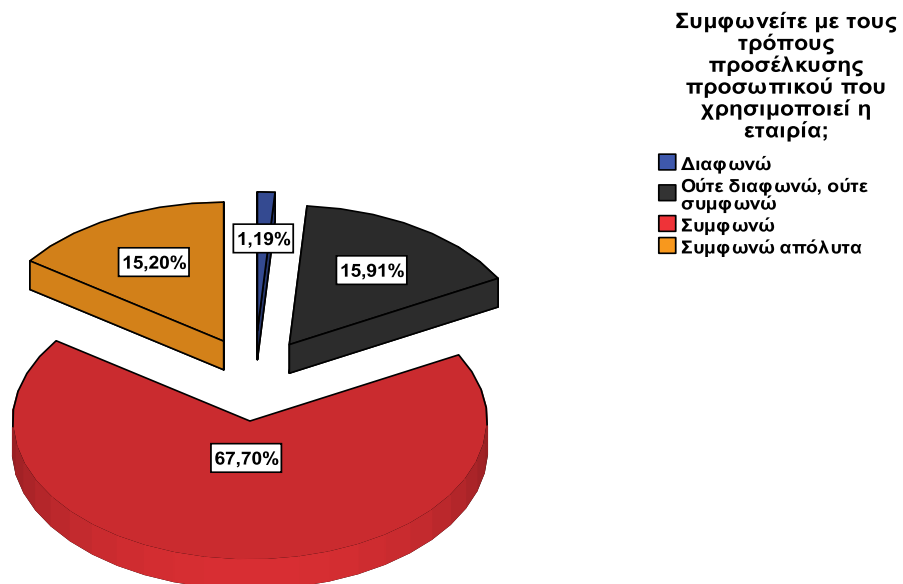


- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα



Ερώτηση 9 : Συμφωνείτε με τους τρόπους προσέλκυσης προσωπικού που χρησιμοποιεί η εταιρία;

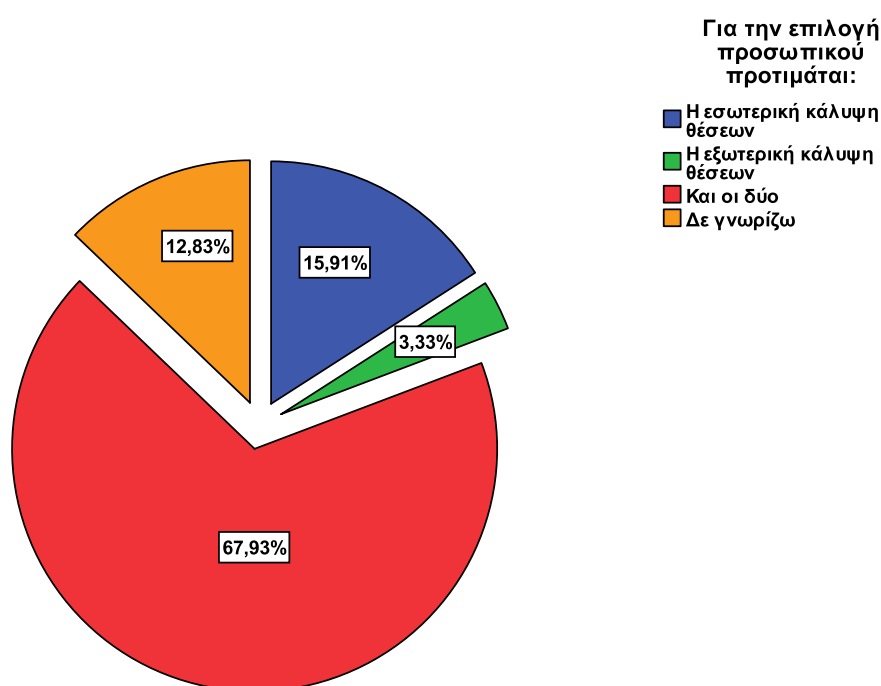
Στη συγκεκριμένη ερώτηση οι εργαζόμενοι των εταιριών ερωτήθηκαν κατά πόσο συμφωνούν ή όχι με τους τρόπους προσέλκυσης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε εμφανώς ότι το 82% των υπαλλήλων είτε συμφωνούν απόλυτα ή μερικώς ενώ μόνο το 1,19% διαφωνεί με τους τρόπους προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται.



4.3 Επιλογή Προσωπικού

Ερώτηση 10 : Για την επιλογή προσωπικού προτιμάται:

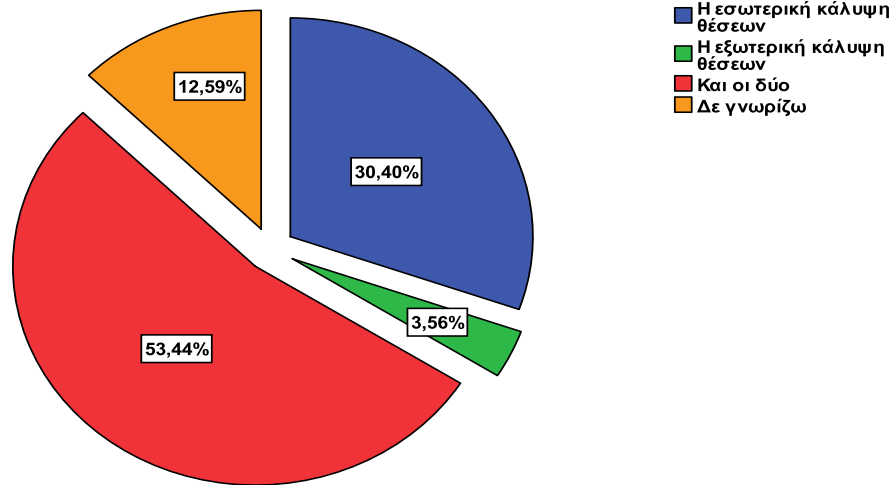
Από το παρακάτω διάγραμμα το οποίο προήλθε από τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από τους εργαζομένους των εταιριών συμπεραίνουμε τα εξής όσον αφορά τους τρόπους που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για την επιλογή του προσωπικού για την κάλυψη των κενών θέσεων. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (67,93%) πιστεύουν ότι δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη πολιτική και ότι οι εταιρίες δεν ξεχωρίζουν ανάμεσα από τους δύο πιθανούς τρόπους (εσωτερική ή εξωτερική κάλυψη θέσεων)



Ερώτηση 11 : Θεωρείτε προτιμότερη την εσωτερική ή την εξωτερική κάλυψη θέσεων;

Σε αντίθεση με την προηγούμενη ερώτηση στην οποία οι εργαζόμενοι απάντησαν με ποιόν από τους δύο τρόπους οι εταιρίες καλύπτουν τις θέσεις, στη συγκεκριμένη ερώτηση οι απαντήσεις υποδηλώνουν το τι πιστεύουν ότι θα ήταν προτιμότερο να χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για το σκοπό αυτό. Από το διάγραμμα είναι εμφανής η γνώμη των εργαζομένων που πιστεύουν κατά 30% ότι πρέπει οι εταιρίες να κοιτούν καταρχήν στο εσωτερικό τους για την κάλυψη των θέσεων με μία πολιτική προαγωγών ενώ μόνο το 4% πιστεύει ότι είναι σωστή η κάλυψη των κενών θέσεων από το εξωτερικό της επιχείρησης. Τέλος οι μισοί από τους ερωτηθέντες , 53.44%, θεωρούν και τους δύο τρόπους εξίσου σωστούς.

Θεωρείτε προτιμότερη την εσωτερική ή την εξωτερική κάλυψη θέσεων;



Θεωρείτε προτιμότερη την εσωτερική ή την εξωτερική κάλυψη θέσεων;

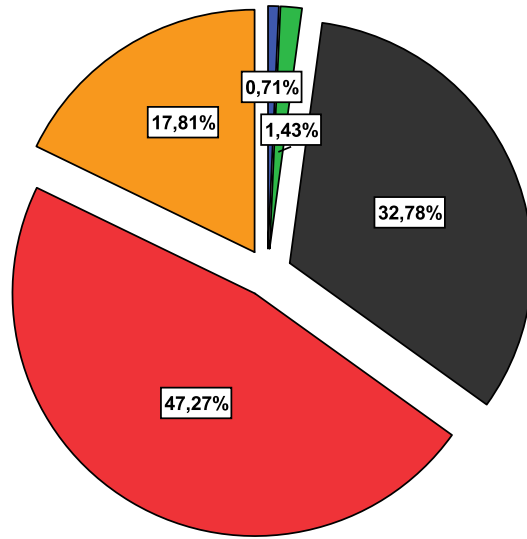
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Η εσωτερική κάλυψη θέσεων	128	30,4	30,4	30,4
	Η εξωτερική κάλυψη θέσεων	15	3,6	3,6	34,0
	Και οι δύο	225	53,4	53,4	87,4
	Δε γνωρίζω	53	12,6	12,6	100,0
	Total	421	100,0	100,0	

Στις επόμενες 4 ερωτήσεις θα προσεγγιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δύο τρόπων επιλογής και προσέλκυσης προσωπικού που είναι η εσωτερική και η εξωτερική κάλυψη θέσεων.

Ερώτηση 12 : Αξιολογίστε τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων;

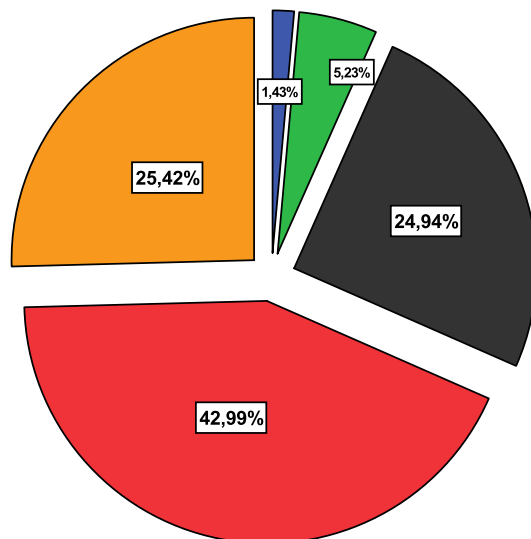
Εκ των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου όσον αφορά τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής κάλυψης των θέσεων βλέπουμε ότι από τα πέντε αναφερόμενα οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι και τα πέντε είναι εξίσου σημαντικά με το πλέον σημαντικό να είναι η καλύτερη αξιολόγηση προσόντων λόγω της υπάρχουσας εμπειρίας και ύπαρξης του εργαζομένου στην εταιρία. Ενώ το λιγότερο σημαντικό από την σκοπιά των εργαζομένων είναι το χαμηλότερο κόστος που μπορεί να έχει για την επιχείρηση μια τέτοια κίνηση.

Η καλύτερη αξιολόγηση των προσόντων ως πλεονέκτημα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:



- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό

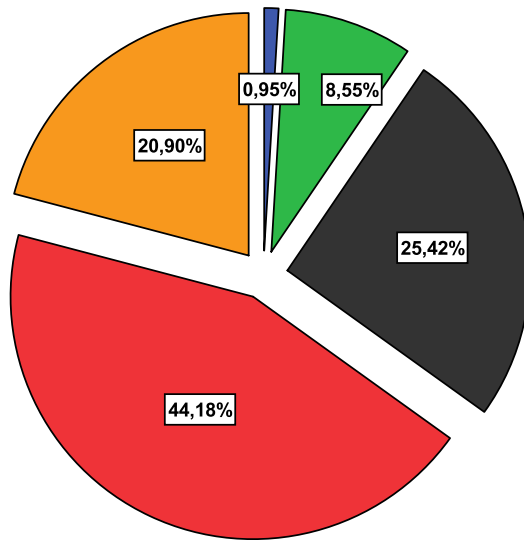
Τα κίνητρα για τους εργαζομένους ως πλεονέκτημα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:



- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό

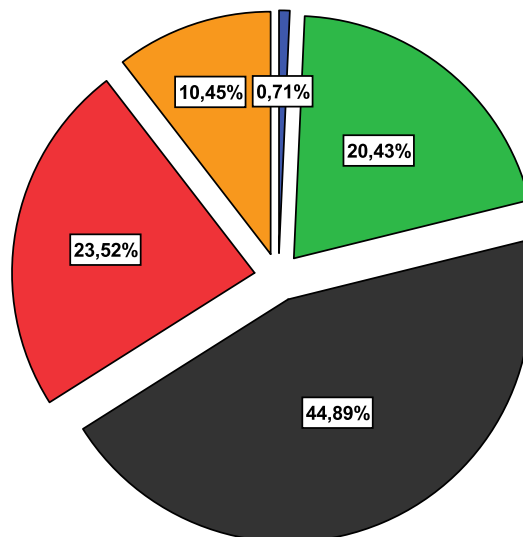
Η τόνωση του ηθικού του προαγόμενου ως πλεονέκτημα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:

- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό

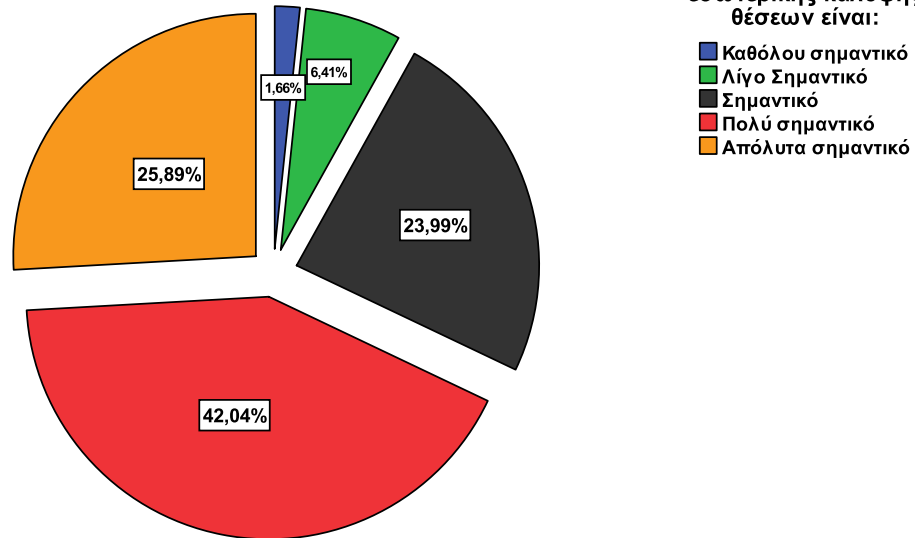


Το χαμηλότερο κόστος ως πλεονέκτημα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:

- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό



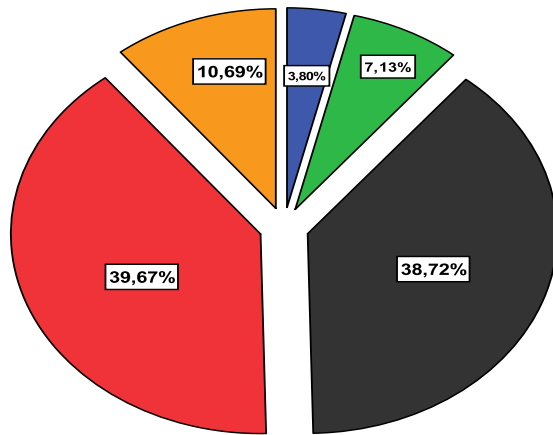
Η γνώση της νοοτροπίας της επιχείρησης από τον προαγόμενο ως πλεονέκτημα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:



Ερώτηση 13 : Αξιολογίστε τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων;

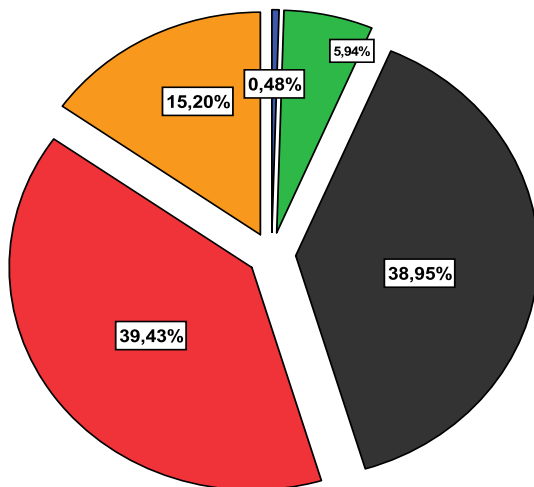
Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων , από τα τρία στα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι θεωρούν το σημαντικότερο τις νέες αντιλήψεις και προοπτικές των νεοπροσληφθέντων (93,58%) ενώ λιγότερο σημαντικό βάση των στατιστικών είναι η φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση (77,43%).

Η λιγότερη πίεση από άλλους εργαζόμενους ως πλεονέκτημα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:



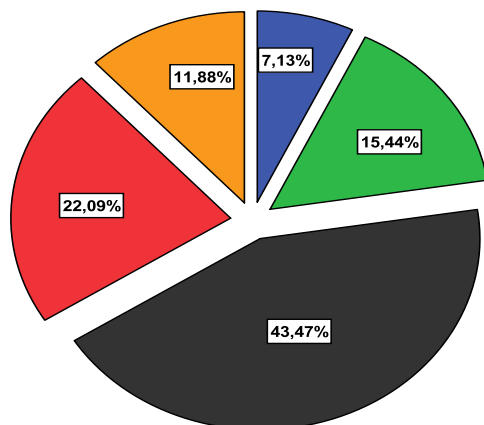
- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό

Οι νέες αντιλήψεις και προοπτικές του προσλαμβανόμενου ως πλεονέκτημα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:



- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό

Η φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση ως πλεονέκτημα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:

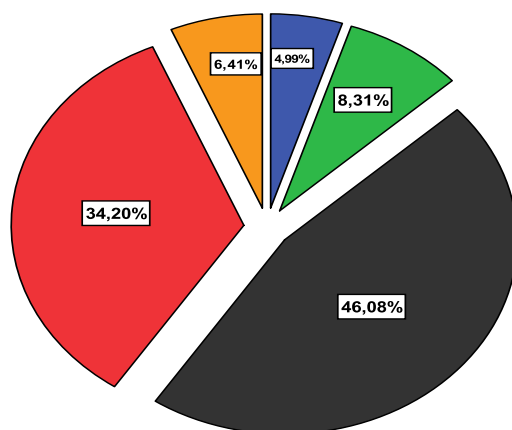


- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό

Ερώτηση 14 : Αξιολογείστε τα μειονεκτήματα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων;

Ανάμεσα από τρία μειονεκτήματα της εσωτερικής κάλυψης φαίνεται από τις απαντήσεις ότι υπάρχει μία ισορροπία. Αν θα έπρεπε να ξεχωρίσουμε κάποιο ως το πιο ασήμαντο θα ήταν οι διαμάχες που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην εταιρία, ενώ σε αντίθεση το ισχυρότερο μειονέκτημα φέρεται να είναι το χαμηλό ηθικό.

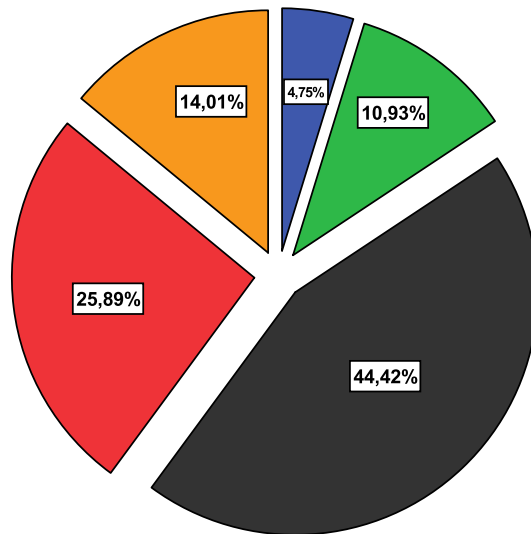
Η ίδια νοοτροπία ως μειονέκτημα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:



- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό

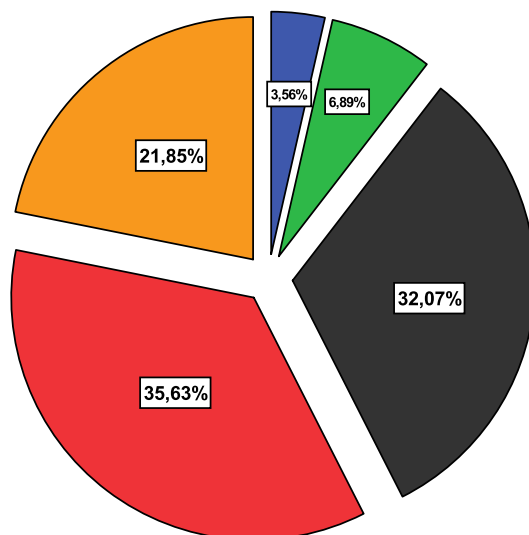
Οι διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων ως μειονέκτημα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:

- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό



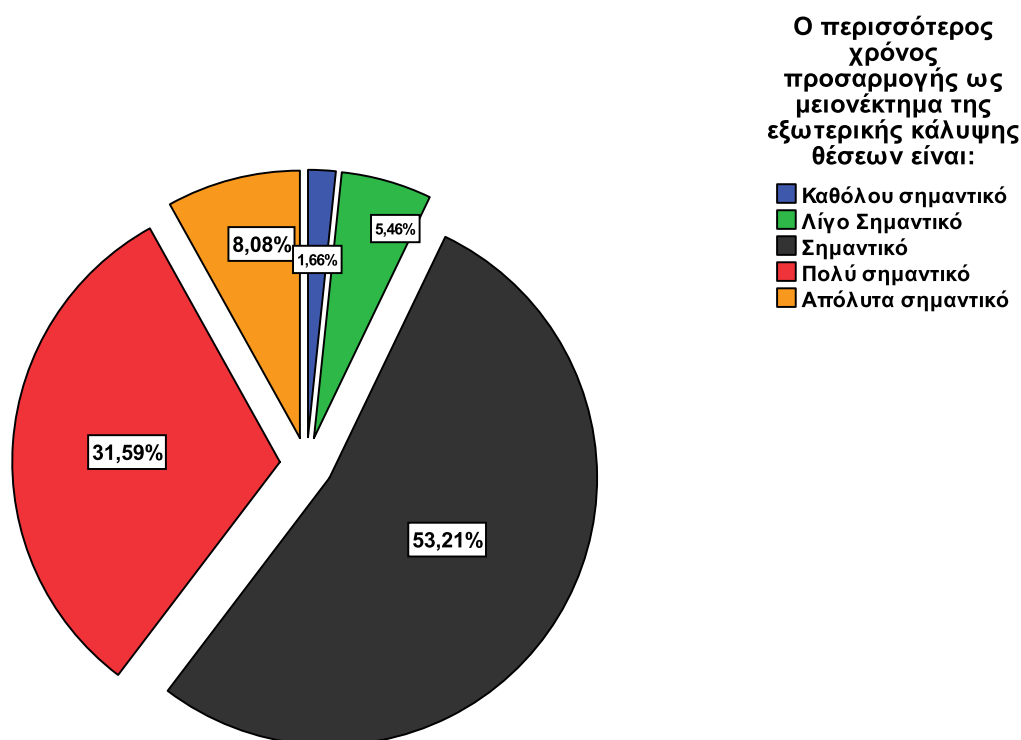
Το χαμηλό ηθικό ως μειονέκτημα της εσωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:

- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό

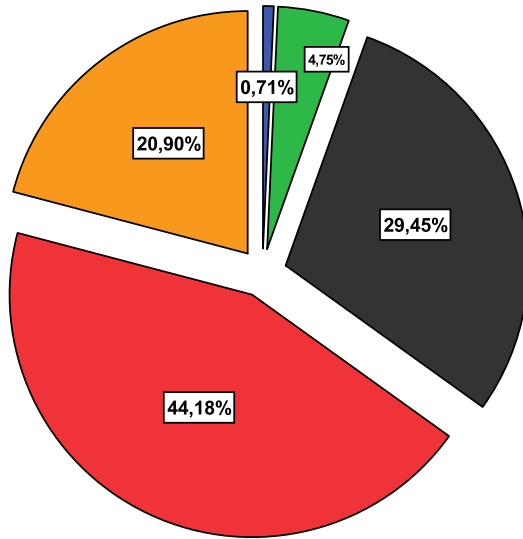


Ερώτηση 15 : Αξιολογείστε τα μειονεκτήματα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων;

Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση έτσι και σε αυτήν βλέπουμε μία ισορροπία μεταξύ των μειονεκτημάτων όσο αφορά την εξωτερική κάλυψη θέσεων. Το λιγότερο σημαντικό κατά τους εργαζομένους θεωρείται η απογοήτευση που μπορεί να έχουν οι υποψήφιοι οι οποίοι ήταν εκ των έσω της επιχείρησης. Εν αντιθέσει ως πιο σημαντικό μειονέκτημα συμπεραίνουμε από τα στατιστικά δεδομένα ότι είναι οι λανθασμένες επιλογές υποψηφίων σε σύγκριση με τους υποψηφίους από την εσωτερική κάλυψη.

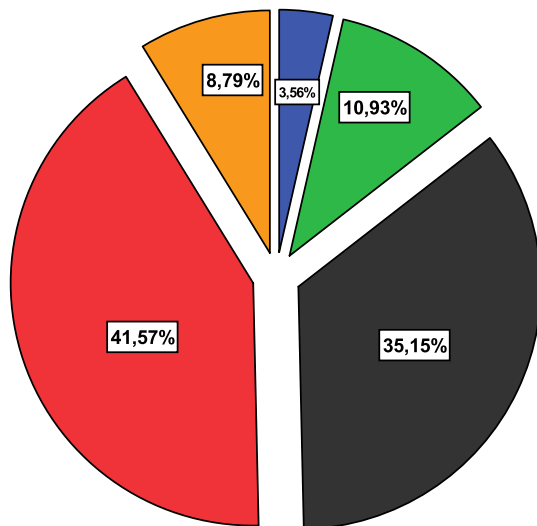


Οι λανθασμένες επιλογές σε υποψηφίους ως μειονέκτημα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:



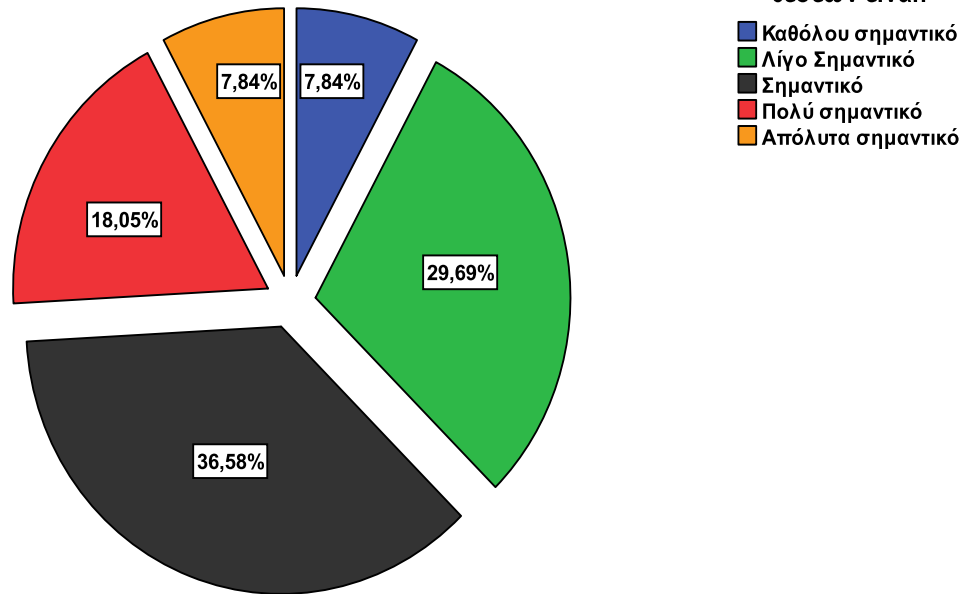
- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό

Η διαφορετική νοοτροπία που δεν επιτρέπει τη συνεργασία ως μειονέκτημα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:



- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό

Η απογοήτευση στους εσωτερικούς υποψηφίους ως μειονέκτημα της εξωτερικής κάλυψης θέσεων είναι:

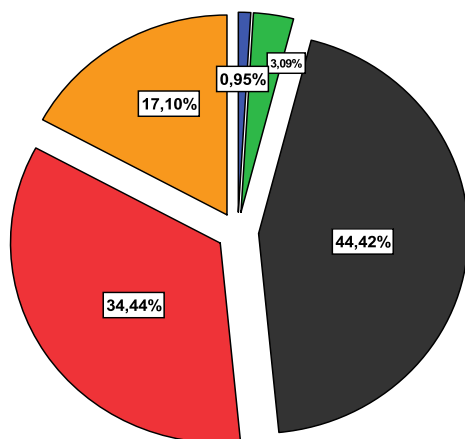


Ερώτηση 16 : Ποιο στοιχείο του υποψηφίου πρέπει να λαμβάνεται περισσότερο υπόψη κατά την επιλογή;

Είναι προφανές από τα παρακάτω διαγράμματα ότι οι ερωτώμενοι εργαζομένοι των εταιριών θεωρούν εξίσου σημαντικά και τα τέσσερα στοιχεία που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν μια επιχείρηση για την επιλογή του προσωπικού. Τα πιο προφανή όμως που βλέπουμε είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος, όπως επίσης και η δυνατότητα του στην συνεργασία με άλλα άτομα για την σωστότερη και πιο εύρυθμη λειτουργία της εταιρίας. Ένω το μικρότερης σημασίας προσόν το οποίο πρέπει να κατέχει είναι η προυπηρεσία.

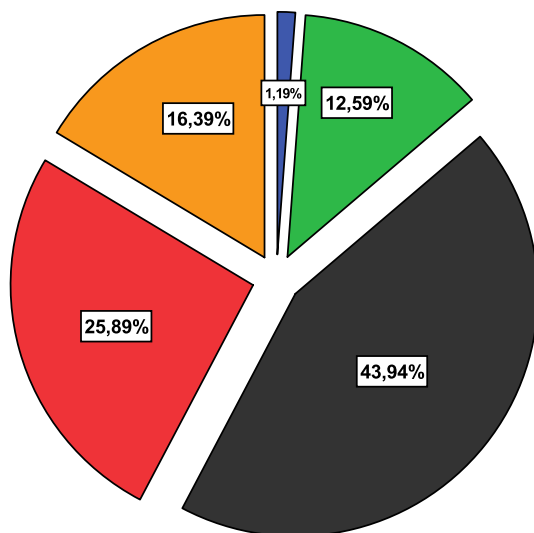
Η εκπαίδευση του υποψηφίου κατά την επιλογή είναι:

- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο Σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό



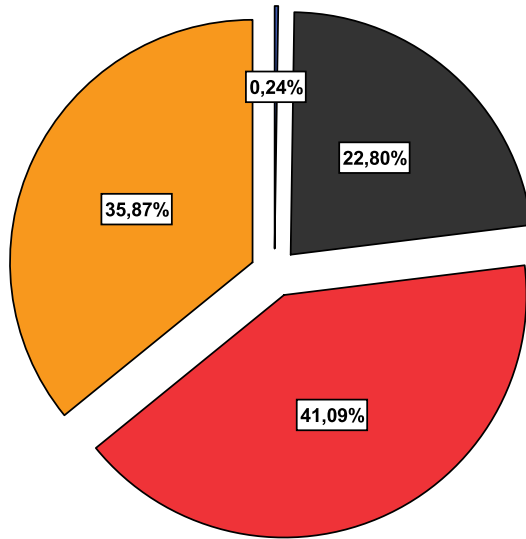
Η προϋπηρεσία του υποψηφίου κατά την επιλογή είναι:

- Καθόλου σημαντικό
- Λίγο Σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό



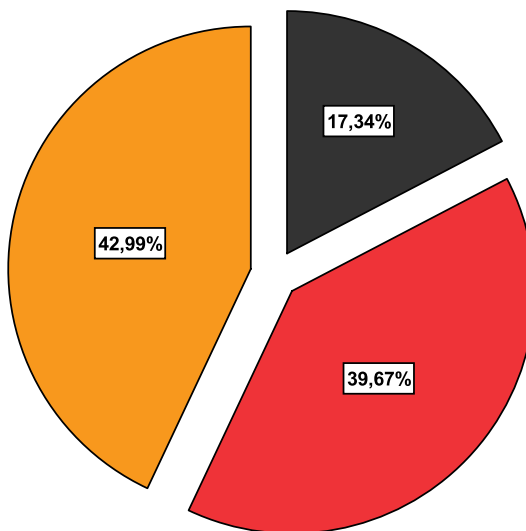
Οι επικοινωνιακές δεξιότητες του υποψηφίου κατά την επιλογή είναι:

- Λίγο Σημαντικό
- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό



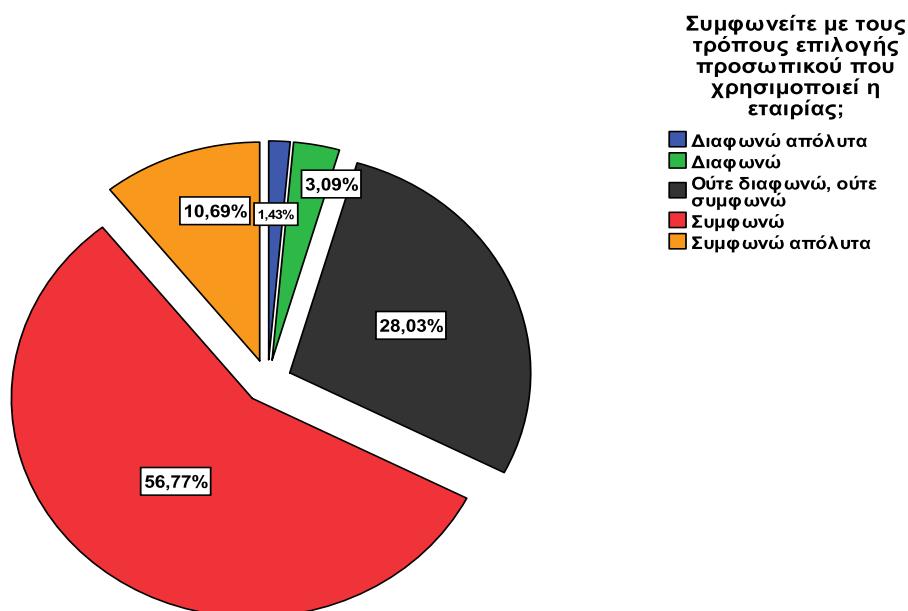
Η δυνατότητα συνεργασίας του υποψηφίου κατά την επιλογή είναι:

- Σημαντικό
- Πολύ σημαντικό
- Απόλυτα σημαντικό



Ερώτηση 17 : Συμφωνείτε με τους τρόπους επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιεί η εταιρία;

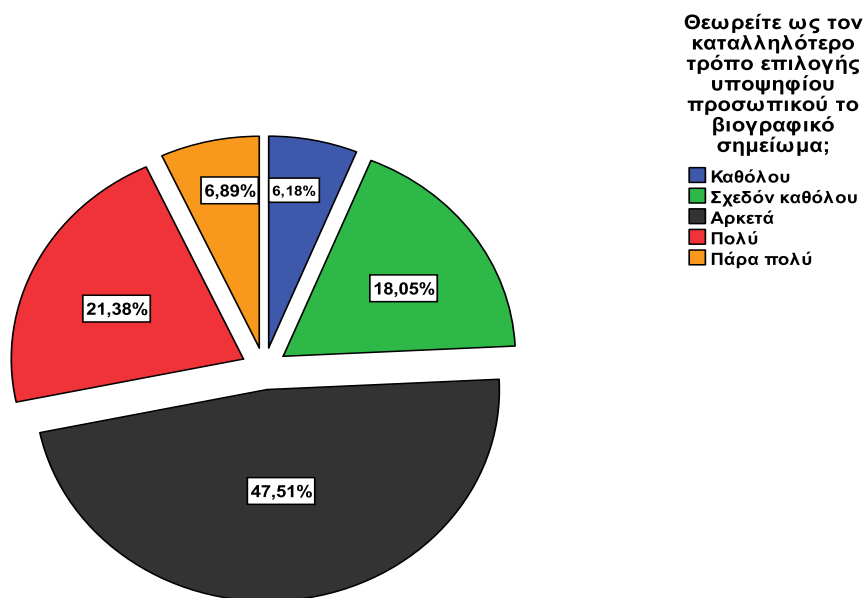
Από την συγκεκριμένη ερώτηση συμπεραίνουμε απλά ότι το προσωπικό των εταιριών που απάντησαν τα ερωτηματολόγια συμφωνούν σε ένα μεγάλο βαθμό με τους τρόπους προσέλκυσης που χρησιμοποιούν οι εταιρίες τους.



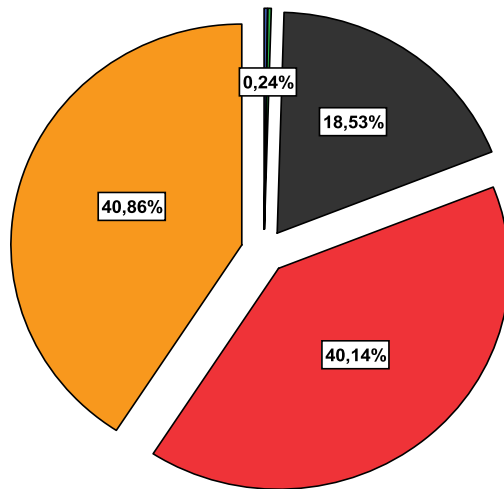
Συμφωνείτε με τους τρόπους επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιεί η εταιρίας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	1,4	1,4	1,4
Διαφωνώ	13	3,1	3,1	4,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	118	28,0	28,0	32,5
Συμφωνώ	239	56,8	56,8	89,3
Συμφωνώ απόλυτα	45	10,7	10,7	100,0
Total	421	100,0	100,0	

Στις επόμενες τέσσερις ερωτήσεις οι ερωτηθέντες απάντησαν ως προς τι θεωρούν ως καταλληλότερο τρόπο επιλογής υποψήφιου προσωπικού. Οι τρόποι στους οποίους ζητήθηκαν να απαντήσουν είναι οι εξής : το βιογραφικό σημείωμα (ερώτηση 18), τη συνέντευξη (ερώτηση 19), τις γραπτές εξετάσεις (ερώτηση 20), τις συστάσεις και τις προσωπικές γνωριμίες (ερώτηση 21). Και οι τέσσερις προαναφερόμενοι τρόποι θεωρούνται από τους εργαζομένους των εταιριών που απάντησαν εξίσου σημαντικοί και στατιστικά φαίνεται να υπάρχει ένα ποσοστό θετικής ανταπόκρισης της τάξης του 75 με 80 τις εκατό. Όμως ένας από τους τέσσερις τρόπους φαίνεται να έχει καθολική αποδοχή από τους ερωτηθέντες (99%) και θεωρείται ως ο πλέον καταλληλότερος τρόπος για την επιλογή υποψήφιου προσωπικού και είναι η προσωπική συνέντευξη.

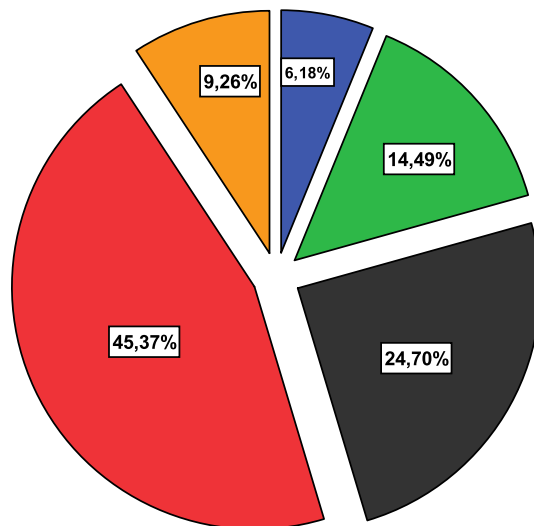


Θεωρείτε ως τον καταλληλότερο τρόπο επιλογής υποψηφίου προσωπικού τη συνέντευξη;

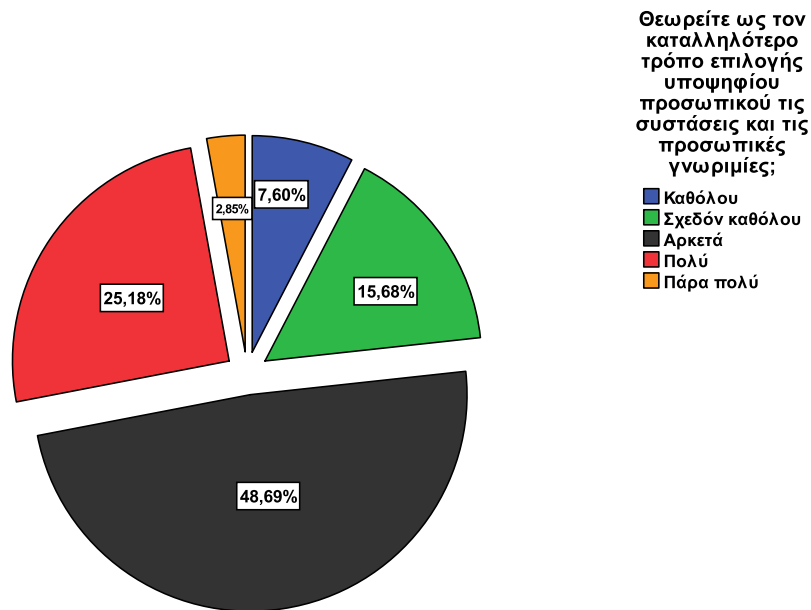


■ Καθόλου
■ Σχεδόν καθόλου
■ Αρκετά
■ Πολύ
■ Πάρα πολύ

Θεωρείτε ως τον καταλληλότερο τρόπο επιλογής υποψηφίου προσωπικού τις γραπτές εξετάσεις;

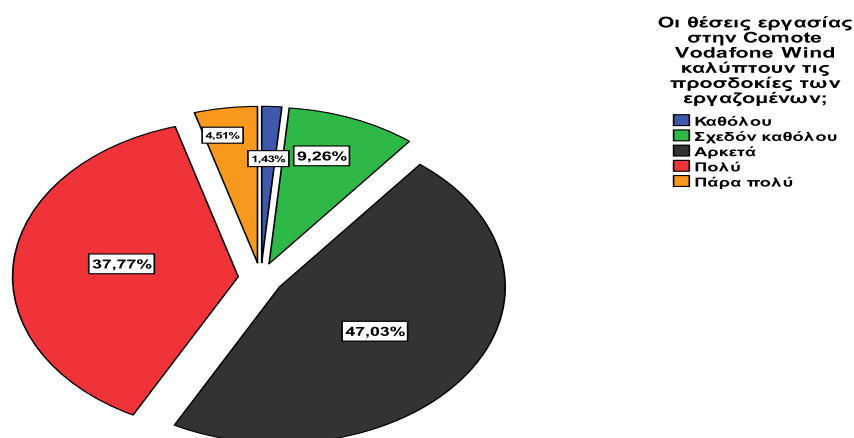


■ Καθόλου
■ Σχεδόν καθόλου
■ Αρκετά
■ Πολύ
■ Πάρα πολύ

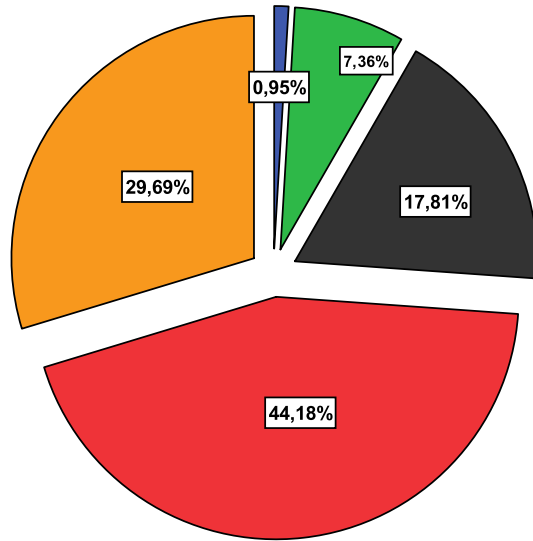


4.4 Κίνητρα για την παραμονή στις θέσεις εργασίας

Στις τελευταίες 5 ερωτήσεις απαντήθηκε από τους εργαζομένους να κρίνουν ποία θεωρούν ως σημαντικότερα κίνητρα για την παραμονή των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας. Από τα παρακάτω διαγράμματα μπορούμε να δούμε ότι από τα πέντε κίνητρα που ζητήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτούμενοι υπάρχει ένα από αυτά που προεξέχει είτε αρνητικά είτε θετικά. Το κύρος της εταιρίας είναι ένα από τα κίνητρα το οποίο έχει την πιο αρνητική ανταπόκριση από τα πέντε με ποσοστό 24%. Σε αντίθεση με την ασφάλεια που νιώθει ο εργαζόμενος σε οποιαδήποτε εταιρία μπορεί να βρίσκεται πρώτο στην επιλογή των απαντήσεων από την στιγμή που παίρνει μόνο 4,50% αρνητικής ψήφου.

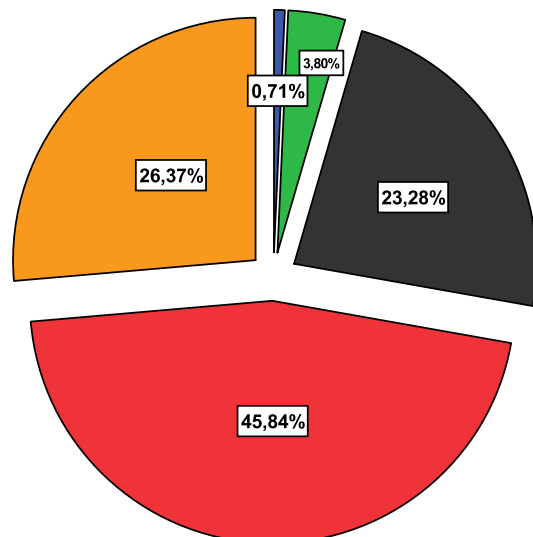


Πιστεύετε ότι αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την παραμονή ενός εργαζομένου στην Comote Vodafone Wind η αμοιβή;



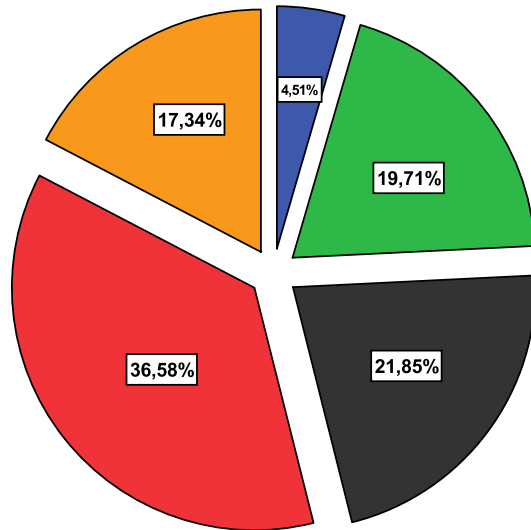
- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Πιστεύετε ότι αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την παραμονή ενός εργαζομένου στην Comote Vodafone Wind η ασφάλεια;



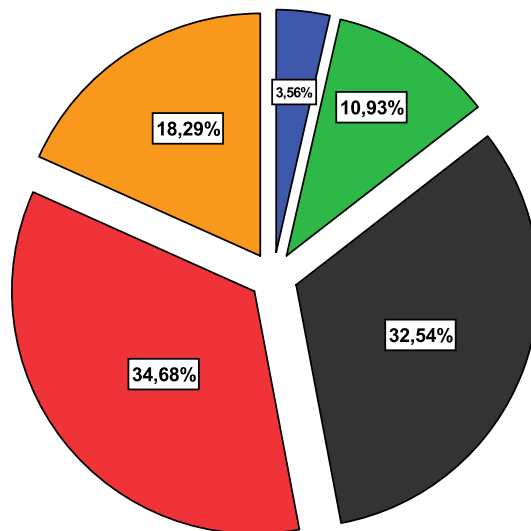
- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Πιστεύετε ότι αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την παραμονή ενός εργαζομένου στην Comote Vodafone Wind το κύρος;



- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Πιστεύετε ότι αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την παραμονή ενός εργαζομένου στην Comote Vodafone Wind το αντικείμενο της εργασίας;



- Καθόλου
- Σχεδόν καθόλου
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Κεφάλαιο 5 : Γενικό Συμπέρασμα – Επίλογος

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε τρεις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας (Cosmote, Vodafone, Wind) με το μεγαλύτερο ποσοστό (περίπου πενήντα τις εκατό) να έχει απαντηθεί από την πρώτη εταιρία. Οι ερωτηθέντες ήταν και άντρες και γυναίκες ίδιου αριθμού και ηλικίας κατά κύριο λόγο τα 30 με 45 έτη. Τέλος τα τελευταία σημαντικά δημογραφικά στοιχεία που αποκομίσαμε από τα ερωτηματολόγια είναι ότι 8 στους 10 που απάντησαν είναι κατά βάση υπάλληλοι στις εταιρίες το πολύ μέχρι 5 χρόνια. Τελευταίο στοιχείο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων το οποίο ποσοστιαία χωρίζεται σε όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα, με το μεγαλύτερο των απαντηθέντων να προέρχονται από την Πανεπιστημιακή εκπαίδευση.

Η έρευνα αυτή έγινε ούτως ώστε να βγουν συμπεράσματα όσον αφορά πρώτον τους τρόπους προσέλκυσης προσωπικού και δεύτερον τον τρόπο επιλογής του.

Αρχικά βλέπουμε ότι οι εταιρίες έχουν πολλούς και διάφορους λόγους για να προχωρήσουν στην προσέλκυση του προσωπικού. Ο πιο σημαντικός από αυτούς τους λόγους είναι όπως φαίνεται από τα ερωτηματολόγια η προσπάθεια των εταιριών αυτήν την εποχή όχι τόσο να καλύψουν τις κενές θέσεις που μπορεί να υπάρχουν ή να προκύψουν αλλά να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα τους και την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Δεν μπορεί να παραβλεφθεί το γεγονός ότι τα αποτελέσματα έδειξαν ότι από τη μια πλευρά η λιγότερο αρνητική άποψη για τον λόγο προσέλκυσης προσωπικού ήταν η βραχυπρόθεσμη κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας σε μία εταιρία ενώ από την άλλη πλευρά η πιο θετική άποψη από τους εργαζομένους των εταιριών ήταν η αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Όσον αφορά τους τρόπους προσέλκυσης για τις κενές θέσεις είναι εμφανές από τα αποτελέσματα η στροφή των εταιριών αυτήν την εποχή στην καινούρια τεχνολογία. Όπως βλέπουμε και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων οι εταιρίες αρχίζουν να στρέφονται σε πιο σύγχρονους τρόπους προσέλκυσης προσωπικού. Αυτό φαίνεται από το ότι οι δύο τρόποι που έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό (90%) είναι οι ιστοσελίδες ευρέσεως εργασίας και κοινωνικά ηλεκτρονικά δίκτυα. Αντιθέτως διακρίνεται η τάση των εταιριών να απομακρύνονται από τους παραδοσιακούς τρόπους προσέλκυσης και αυτό διότι οι αγγελίες σε εφημερίδες ως μέθοδος φαίνεται από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων να συγκεντρώνει περίπου το 80% των αρνητικών απαντήσεων. Την ίδια γνώμη φαίνεται να έχουν και οι εργαζόμενοι των εταιριών που βρίσκουν με πολύ θετικό μάτι τη στροφή των εταιριών στους τρόπους προσέλκυσης που στηρίζονται στην τεχνολογία των ημερών μας. Να σημειωθεί επίσης ότι θετική ανταπόκριση τόσο από την εταιρία όσο και από τους εργαζομένους έχει η προσπάθεια ανεύρεσης προσωπικού μέσα από το εσωτερικό της επιχείρησης.

Στην συγκεκριμένη έρευνα εκτός από τους τρόπους προσέλκυσης προσωπικού υπάρχουν και ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στο τι θεωρείται κατά τους εργαζόμενους προτιμότερο για την κάλυψη των κενών θέσεων. Ερωτήθηκαν λοιπόν όσον αφορά την εσωτερική ή την εξωτερική κάλυψη θέσεων. Οι απαντήσεις δείχναν μια θετική γνώμη των εργαζομένων προς την κάλυψη θέσεων από το εσωτερικό της εταιρίας όσον αφορά τους δύο τρόπους. Αυτό δείχνει την πεποίθηση των εργαζομένων ότι οι κενές θέσεις που μπορεί να προκύψουν είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα τις περισσότερες φορές καλύπτονται εκ των έσω. Ωστόσο οι ερωτηθέντες έχουν την άποψη ότι και οι δύο τρόποι είναι εξίσου σωστοί.

Επίσης οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν για ποιον τρόπο φαίνεται οι εταιρίες να προτιμούν για την επιλογή του προσωπικού. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι υπάρχει μια ταύτιση απόψεων των εταιριών με τους εργαζομένους. Στις δύο ερωτήσεις υπάρχει ταύτιση απόψεων όσον αφορά το ποσοστό της εξωτερικής κάλυψης θέσεων (3,5%). Υπάρχει μια διαφορά όμως στις απαντήσεις που υπήρχαν για την εσωτερική κάλυψη των θέσεων. Παρότι οι εργαζόμενοι δείχνουν την προτίμησή τους με 30% βλέπουν ότι από τις εταιρίες η προτίμηση να είναι μόνο κατά 15%. Αυτό δείχνει τη θέληση των εργαζομένων για περισσότερες προαγωγές παρά προσλήψεις. Σε αντίθεση με τις εταιρίες να θέλουν περισσότερες προσλήψεις έτσι ώστε πιθανόν να αυξηθεί ο υγιής ανταγωνισμός μέσα στην επιχείρηση.

Όπως σε όλα τα πράγματα έτσι και στους παραπάνω τρόπους επιλογής προσωπικού υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Από την έρευνα φάνηκε αρχικά όσον αφορά την κάλυψη των θέσεων από το εσωτερικό της εταιρίας ότι υπάρχουν δύο πλεονεκτήματα που έχουν τη μεγαλύτερη θετική ανταπόκριση από τους ερωτηθέντες. Πρώτον, η καλύτερη αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων που υπάρχουν για τις κενές θέσεις. Για μία εταιρία είναι ευκολότερη η αξιολόγηση των υποψηφίων όταν αυτοί προέρχονται από μέσα από την εταιρία και αυτό διότι έχουν ήδη αποδείξει την αξία τους και τι μπορεί να περιμένει η εταιρία από αυτούς εάν και εφόσον τους αναθέσουν κάποιες καινούριες αρμοδιότητες. Δεύτερον και εξίσου σημαντικό, είναι τα κίνητρα που θα έχουν οι εργαζόμενοι από την στιγμή που η εταιρία θα δώσει βάρος στην προώθηση μέσω της προαγωγής υποψηφίων για τις βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες κενές θέσεις της. Όσον αφορά την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων της εξωτερικής κάλυψης θέσεων τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω των απαντήσεων των ερωτηματολογίων είχαμε τα εξής αποτελέσματα. Το πιο σημαντικό από τα τρία πλεονεκτήματα είναι ότι οι υποψήφιοι που προέρχονται από το εξωτερικό των επιχειρήσεων είναι φυσικό να έχουν νέες αντιλήψεις και προοπτικές. Οι εταιρίες είναι λογικό να ψάχνουν τρόπο για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην ανταγωνιστική αγορά και ένας από αυτούς τους τρόπους είναι και ο ανωτέρω.

Από την άλλη μεριά εκτός των πλεονεκτημάτων που υπάρχουν πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία και στα μειονεκτήματα των δύο τρόπων επιλογής προσωπικού. Αρχικά για την εσωτερική κάλυψη των θέσεων όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων δεν διαφαίνεται κάτι που ξεχωρίζει. Υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στις τρεις απαντήσεις που καλέστηκαν οι ερωτώμενοι να δώσουν. Πρώτο, μειονέκτημα ήταν η ίδια νοοτροπία που μπορεί να έχουν οι υποψήφιοι από το εσωτερικό της εταιρίας και αυτό διότι όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως οι επιχειρήσεις επιζητούν κάτι πιο καινούριο και καινοτόμο στο τομέα των ιδεών. Δεύτερον, ήταν οι διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων. Είναι λογικό σε μία επιχείρηση που δίνεται μεγαλύτερο βάρος στις προαγωγές να υπάρχουν διαφόρων ειδών τριβές και διαμάχες με αποτέλεσμα να χάνεται η αρμονία και το πνεύμα ομαδικότητας που βοηθάει μια εταιρία να λειτουργεί ομαλά . Τέλος, τελευταίο μειονέκτημα και εξίσου σημαντικό είναι το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων. Από την άλλη υπάρχουν και τα μειονεκτήματα της κάλυψης κενών θέσεων από το εξωτερικό της εταιρίας. Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων φαίνεται ότι υπάρχει ένα αρκετά σημαντικό μειονέκτημα το οποίο είναι ότι μερικές φορές η επιλογή των υποψηφίων είναι λανθασμένη. Υπάρχει η πιθανότητα η προσφορά των υποψηφίων να μην είναι τόσο μεγάλη και πλήρης όσο θα ήθελε η εταιρία με αποτέλεσμα να προσλαμβάνει άτομα τα οποία μπορεί να μην καλύπτουν τις προϋποθέσεις και όλα τα προαπαιτούμενα που έχει ζητήσει η εκάστοτε επιχείρηση. Το λιγότερο σημαντικό μειονέκτημα και με μεγάλη διαφορά από τα άλλα τρία (33% καθόλου και λίγο σημαντικό) είναι η πιθανή απογοήτευση των εσωτερικών υποψηφίων. Οι εργαζόμενοι στις εταιρίες που ερωτήθηκαν έδειξαν ότι δεν πρέπει η επιχείρηση να κρίνει με πιο τρόπο θα επιλέξει τους υποψηφίους με κριτήριο το πώς θα αντιδράσουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βαξεβανίδου Μαρία – Ρεκλείτης Παναγιώτης, Management ανθρωπίνων πόρων Θεωρία & Πράξη, Εκδόσεις Προπομπός, 2008
2. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, 2001
3. Tim Hindle, Πώς να κάνετε προσλήψεις, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2001
4. Νίκος Δήμου, Διοίκηση προσωπικού, Εκδόσεις Έλλην, 2η έκδοση, 2003
5. Π. Σεϊτανίδης, Αξιολόγηση προσωπικού, Εκδόσεις Γαλαίος, 2η έκδοση, 1987
6. Andrew Leigh, 20 τρόποι να διευθύνετε καλύτερα
7. G. A. Cole, Management theory and practice, 5th Ed., Letts, 1999
8. R.L. Mathis & J.H. Jackson, Human resource management, 1994
9. C.D. Fyock, Expanding the talent search: 19 ways to recruit top talent, H.R Magazine July 1991
10. P.L. Roth & J.E. Camprion, An analysis of the predictive power of the panel interview and pre-employment tests, Journal of occupational and organizational psychology, Vol. 65
11. I. Robertson Et Al., The validity of situational interviews for administrative jobs, Journal of organizational psychology, 1990, Vol. 11
12. C. Fletcher, Ethics and the job interview, Personnel management, March 1992
13. W.C. Borman & G.L. Hallman, Observation Accuracy for assessors of work sample performance, Journal of applied psychology, Vol 76, No 4, Feb.1991
14. F. Berger & A. Ghei, Employment tests: A facet of hospitality hiring, Cornell hotel and restaurant administration quarterly, Vol 36, No 6, Dec. 1995
15. L.M. Hough. Et Al., Criterion - related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities, Journal of applied psychology, Vol 74, 1990
16. M.A. Mc Daniel, Biographical constructs for predicting employee suitability, journal of applied psychology, Vol 74, No 6, Dec. 1989
17. M.Tadman., The past predicts the future, security management, Vol 33, No 7, July 1989
18. V. Shaekletton & S. Wewell, Management Selection, 1991

19. D.E. Dvorak References, resumes and other lies, Industry Week, 17/10/1988
20. G. Munchns, Check references for safer selection. H.R. Magazine, June 1992
21. A. Sherman Et A1., Managing human resources, 1998
22. http://www.Gsrt.Gr/Default.Asp?V_Item_Id=474
23. W.B Werther, Jr. & K. Davis, Human resources and personnel management, 1996, 5th Ed. , Mc Graw – Hill Inc., New York, 1996
24. http://www.Ab.Gr/1_Company/Index.Php?Id=Anth_Dinamiko